



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UN HOTEL DE CUATRO ESTRELLAS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por
Bruno Villavicencio Salcedo
César Antonio Rivas Loayza
Julio César Pais Lioo
Lucía Isabel Gayoso Velásquez

Asesor: José Días Ísmodes
[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, enero 2021

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
 Capítulo I. Introducción	 1
 Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa	 2
1. Análisis y situación de la empresa.....	2
1.1. La empresa en la actualidad	2
1.2. Descripción y perfil estratégico	2
1.3. Definición del problema.....	3
1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
1.5. Alcance de la propuesta.....	3
 Capítulo III. Análisis y diagnóstico de la situación actual	 5
1. Análisis del macroentorno.....	5
1.1. Entorno político y legal	5
1.2. Entorno económico	6
1.3. Entorno sociocultural y demográfico.....	7
1.4. Entorno tecnológico	7
1.5. Entorno ecológico	8
1.6. Entorno global.....	8
1.7. Análisis de escenarios	9
2. Análisis del microentorno	12
2.1. Definición de la industria y el negocio	12
2.2. Evolución y características de la industria.....	12
2.3. Definición del entorno específico.....	13
2.4. Aplicación para el sector	15

2.5. Evaluación de la atraktividad de la industria hotelera.....	17
2.5.1. Amenazas de nuevos competidores	17
2.5.2. Rivalidad entre competidores	17
2.5.3. Poder de negociación de los clientes	18
2.5.4. Poder de negociación de los proveedores	19
2.5.5. Disponibilidad de sustitutos	19
2.5.6. Evaluación global de la atraktividad de la industria.....	20
3. Evaluación de factores externos (EFE).....	21
3.1. Conclusiones	21
4. Análisis interno	22
4.1. Modelo de negocio	22
4.2. Cadena de valor y actividades claves	24
4.3. Actividades primarias.....	25
4.4. Actividades de apoyo	25
5. Evaluación de factores internos (EFI)	26
5.1. Conclusión	29
Capítulo IV. Estudio de mercado.....	31
1. Objetivo general	31
2. Objetivos específicos	31
3. Información histórica de la demanda.....	31
3.1. Levantamiento de fuentes secundarias	31
3.1.1. El mercado de turistas a nivel nacional	31
3.1.2. El mercado de turistas en Lima	31
3.1.3. El mercado de turistas en Miraflores	32
3.1.4. Turismo interno	32
3.1.5. Turismo receptor	32
3.2. Levantamiento de fuentes primarias	33
3.2.1. Entrevista a expertos	33
3.2.2. Tipología de clientes	34

3.3. Incremento de la oferta del mercado disponible	36
3.4. Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible	36
3.5. Proyección de la demanda del hotel	37
3.6. Conclusiones	38

Capítulo V. Plan de resiliencia39

1. Sanitario	39
1.1. Objetivos	39
1.2. Actividades	39
1.3. Normas de referencia	39
1.4. Operacional	39
1.4.1. Objetivos	39
1.4.2. Funciones administrativas	40
1.4.3. Funciones operativas	40
1.5. Financiamiento y acogimiento de beneficios.....	41
1.5.1. Objetivos	41
1.5.2. Fuentes de financiamiento	41
1.5.3. Beneficios tributarios y laborales	42

Capítulo VI. Formulación del plan estratégico43

1. Visión.....	43
2. Misión	43
2.1. Valores	43
2.2. Objetivos estratégicos	43
2.2.1. Objetivos de rentabilidad.....	43
2.2.2. Objetivos de crecimiento	44
2.2.3. Objetivos de supervivencia.....	44
2.3. Estrategia genérica	44
2.4. Análisis FODA.....	46
2.5. Estrategia corporativa.....	47

2.6. Estrategia de crecimiento	48
2.7. Alineamiento de objetivos estratégicos	48
Capítulo VII. Planes funcionales.....	50
1. Plan de marketing.....	50
1.1. Objetivo general.....	50
1.2. Objetivos específicos.....	50
1.2.1. Corto plazo	50
1.2.2. Mediano plazo	50
1.2.3. Largo plazo	50
1.3. Estrategia de marketing	51
1.3.1. Segmentación de mercado	51
1.3.2. Perfil del cliente	51
1.3.3. Posicionamiento	52
1.4. Estrategia comercial	54
1.4.1. Servicios.....	54
1.4.2. Precios.....	54
1.4.3. Plaza.....	55
1.4.4. Promoción	55
1.4.5. Personas	56
1.4.6. Procesos	56
1.4.7. Evidencia física	58
1.5. Actividades operativas y costos asociados	58
1.6. Plan de responsabilidad social	58
2. Plan de recursos humanos	59
2.1. Objetivo general	59
2.2. Objetivos específicos.....	59
2.2.1. Corto plazo	59
2.2.2. Mediano plazo	59
2.2.3. Largo plazo	59

2.3. Estrategia de recursos humanos.....	59
2.4. Estructura organizacional	60
2.5. Descripción de puestos	61
2.6. Políticas de recursos humanos	62
2.7. Entrenamiento	62
2.8. Capacitaciones	62
2.9. Evaluación del desempeño	63
2.10. Personal requerido.....	63
2.11. Presupuesto del plan de recursos humanos	64
2.12. Plan de responsabilidad social.....	64
3. Plan de operaciones	65
3.1. Objetivo general	65
3.2. Objetivos específicos.....	65
3.2.1. Corto plazo	65
3.2.2. Mediano plazo	65
3.2.3. Largo plazo	65
3.3. Estrategias de operaciones.....	66
3.4. Descripción de las instalaciones y distribución	66
3.5. Diseño de los procesos (macro).....	67
3.6. Mejora de procesos y automatizaciones	67
3.7. Descripción de las operaciones de la empresa	68
3.8. Flujograma de los procesos clave	69
3.9. Plan de calidad	69
3.9.1. Diagnóstico de calidad	69
3.9.2. Planificación.....	70
3.9.3. Desarrollo de política de calidad	70
3.9.4. Revisión de macroprocesos y procesos de soporte	71
3.9.5. Manual de calidad	73
3.9.6. Plan de auditoría.....	74
3.9.7. Plan de mejora continua	75

3.10. Investigación y desarrollo	76
3.11. Plan de responsabilidad social	76
3.12. Presupuesto de operaciones	77
4. Plan financiero	77
4.1. Objetivo general	77
4.2. Objetivos específicos.....	78
4.2.1. Corto plazo	78
4.2.2. Mediano plazo	78
4.2.3. Largo plazo	78
4.3. Supuestos y políticas	78
4.4. Evaluación financiera.....	79
4.4.1. Estado de resultados	79
4.4.2. Estado de situación.....	79
4.4.3. Flujo de caja proyectado.....	80
4.4.4. Análisis financiero.....	82
4.4.5. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio	83
4.4.6. Flujo de caja financiero y económico incrementales	84
4.4.7. Estructura de financiamiento de la inversión	85
Conclusiones y recomendaciones	87
1. Conclusiones.....	87
2. Recomendaciones.....	87
Bibliografía	88
Anexos.....	92

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político y legal.....	5
Tabla 2.	Entorno económico	6
Tabla 3.	Entorno sociocultural y demográfico	7
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Entorno ecológico	8
Tabla 6.	Entorno global	9
Tabla 7.	Matriz de escenarios (corto plazo)	11
Tabla 8.	Matriz de escenarios (mediano plazo).....	11
Tabla 9.	Matriz de escenarios (largo plazo)	12
Tabla 10.	Cuadro para definición del entorno específico	14
Tabla 11.	Aplicación para sector hotelero en el distrito de Miraflores en Lima, Perú.....	16
Tabla 12.	Amenaza de nuevos competidores	17
Tabla 13.	Rivalidad entre competidores existentes	18
Tabla 14.	Poder de negociación de los clientes.....	18
Tabla 15.	Poder de negociación de los proveedores.....	19
Tabla 16.	Poder de negociación de disponibilidad de sustitutos	20
Tabla 17.	Evaluación global	20
Tabla 18.	Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)	21
Tabla 19.	Matriz de análisis interno.....	26
Tabla 20.	Matriz de competitividad	28
Tabla 21.	Matriz VRIO.....	29
Tabla 22.	Ventajas competitivas sostenibles y temporales.....	30
Tabla 23.	Cantidad de hoteles 3 y 4 estrellas – porcentaje ocupación (distrito de Miraflores)	32
Tabla 24.	Características de turistas.....	35
Tabla 25.	Ocupación promedio hoteles 4 estrellas 2010-2019.....	35
Tabla 26.	Oferta total hoteles de cuatro estrellas	36
Tabla 27.	Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado	37
Tabla 28.	Proyección de la demanda del hotel.....	38
Tabla 29.	Resumen del préstamo	41
Tabla 30.	Matriz FODA.....	47
Tabla 31.	Estrategia de crecimiento	48
Tabla 32.	Matriz de alineamiento de estrategias	49

Tabla 33.	Tipos de servicios adicionales.....	54
Tabla 34.	Precios de habitaciones	55
Tabla 35.	Proceso de atención al cliente	57
Tabla 36.	Presupuesto general de marketing.....	58
Tabla 37.	Principales KPI de recursos humanos	60
Tabla 38.	Requerimiento de personal.....	64
Tabla 39.	Operaciones claves	68
Tabla 40.	Resumen del diagnóstico de procesos	70
Tabla 41.	KPI de operación	72
Tabla 42.	KPI de mantenimiento	73
Tabla 43.	Proceso de auditoría.....	75
Tabla 44.	Procesos de soporte.....	76
Tabla 45.	Presupuesto de operaciones	77
Tabla 46.	<i>Value drivers</i> para cálculo del WACC.....	80
Tabla 47.	Valoración del hotel con estrategia	80
Tabla 48.	<i>Value drivers</i> para cálculo del WACC sin estrategia	81
Tabla 49.	Valoración del hotel sin estrategia	81
Tabla 50.	Valoración del hotel (con estrategia y sin estrategia)	82
Tabla 51.	Ratios de rentabilidad (con estrategia y sin estrategia).....	82
Tabla 52.	Ratios financieras.....	82
Tabla 53.	TIR y VAN financieros y económicos	85
Tabla 54.	Supuestos para ampliación de capacidad instalada	85
Tabla 55.	TIR y VAN financieros y económicos	86

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Etapas de planificación	9
Gráfico 2.	Matriz de escenarios	10
Gráfico 3.	Aplicación del modelo de Abell en la industria de hoteles de cuatro estrellas	14
Gráfico 4.	Modelo de canvas hotel	23
Gráfico 5.	Cadena de valor	24
Gráfico 6.	Curva de generación de valor.....	45
Gráfico 7.	Reloj estratégico de Bowman	46
Gráfico 8.	Blanco de posicionamiento del hotel	53
Gráfico 9.	Organigrama del hotel	61
Gráfico 10.	Procesos claves	67
Gráfico 11.	Análisis del punto de equilibrio	84

Índice de anexos

Anexo 1.	Cronograma de pagos préstamo Reactiva Perú	93
Anexo 2.	Proceso de <i>check-in</i>	94
Anexo 3.	Proceso de <i>check-out</i>	95
Anexo 4.	Proceso de <i>housekeeping</i>	96
Anexo 5.	Proceso de compras	97
Anexo 6.	Proceso de mejora continua	98
Anexo 7.	Estado de resultados proyectado	99
Anexo 8.	Estado de situación proyectado	100
Anexo 9.	Flujo de caja proyectado	101
Anexo 10.	Cálculo del punto de equilibrio	102
Anexo 11.	Flujos de caja económico y financiero de la inversión	103
Anexo 12.	Sueldos según posición.....	104
Anexo 13.	Planilla	105
Anexo 14.	Presupuesto de recurso humanos.....	105
Anexo 15.	Presupuesto de investigación y desarrollo.....	106

Capítulo I. Introducción

La industria hotelera ha tenido un ritmo de crecimiento sostenible durante los últimos 10 años, de acuerdo con la publicación “Perú: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] 2019), cuenta con más de 20 mil establecimientos de hospedaje y más de medio millón de plazas - cama al cierre del 2018 en todo el Perú. La promoción del Perú como destino turístico ha beneficiado el incremento de arribos a los hospedajes por parte de turistas tanto internacionales como nacionales.

En el mismo estudio se señala que, en la ciudad de Lima, se concentran 5.660 hospedajes y tiene el mayor volumen de arribos entre nacionales y extranjeros con 11 % y 15 % del total (2019), lo que representa un total de 30,5 millones de arribos. Dentro de la ciudad, en Miraflores se ubican alrededor de 19 hoteles de 4 estrellas, como el negocio objeto de estudio, que se sumaría a esta oferta con una propuesta que busca aprovechar estratégicamente el crecimiento y la demanda que garantiza óptimas ratios de ocupación; sin embargo, también se toma en cuenta panoramas adversos y factores externos que puedan afectar el plan estratégico.

En el presente plan estratégico se realiza un análisis de factores externos e internos que brinda un diagnóstico del negocio en marcha del Hotel Le Bonheur, con más de 50 años de antigüedad y que continuará operando en el entorno anteriormente descrito. Además, se lleva a cabo un estudio de mercado, la estimación de demanda, el análisis de los recursos y capacidades, para poder plantear estrategias corporativas y de crecimiento alineadas a los objetivos.

Finalmente, todas las estrategias y objetivos convergen en planes funcionales de marketing, recursos humanos, operaciones y finanzas, el objetivo de estos planes es asegurar un servicio de calidad a bajo costo mediante una correcta gestión del factor humano, eficiencia de procesos, gestión de la ocupación, gestión de la calidad y crecimiento sostenible, todo bajo una visión de responsabilidad social empresarial.

Capítulo II. Perfil competitivo de la empresa

1. Análisis y situación de la empresa

1.1.La empresa en la actualidad

Actualmente, la gestión del hotel se centra en maximizar la rentabilidad, generar flujos de ingresos constantes y buscar la eficiencia en costos. Durante los últimos 5 años, el hotel ha tenido resultados por encima del promedio del mercado, lo cual se refleja, principalmente, en los indicadores de rentabilidad (ROE) y eficiencia (margen bruto y rotación de activos), endeudamiento (activos/patrimonio) y generación constante de ingresos. La administración ha mantenido los costos por debajo del 60 % del volumen total de ingresos, mantuvo una rentabilidad sostenible, ganancias acumuladas constantes y una situación financiera que permite afrontar los retos que representa este proyecto.

En relación con los objetivos principales de la gestión, cuenta con un enfoque en la eficiencia de costos, para lo cual es necesario comprender la estacionalidad del negocio y ajustar los costos operativos en temporadas donde la demanda es muy baja. Si bien la mayoría de los costos son fijos, se busca factores diferenciadores que brinden eficiencia frente a los competidores. Esta estrategia incorpora mejoras de procesos que permiten ser competitivos a través de precios bajos y atraer al mercado objetivo que garantice ingresos constantes. Por último, el hotel cuenta con procesos automatizados que buscan la eficiencia operativa y la reducción de costos sin descuidar la calidad servicio al cliente.

1.2.Descripción y perfil estratégico

La estrategia del hotel, durante los últimos años, ha sido el liderazgo de costos, debido a la excesiva oferta del mercado, la baja demanda por temporalidad, la homogeneidad en la industria y la guerra de precios en la competencia. Esta estrategia se mantendrá en el plan estratégico de los próximos cinco años; sin embargo, será enfocada a un grupo de competidores. La estrategia se desarrolla en el Capítulo VI.

1.3. Definición del problema

El problema que presenta el hotel se debe, en primer lugar, a la agresiva oferta del mercado que lo llevó a una guerra de precios con la competencia para captar volumen de clientes. La estrategia de líder en costos inicialmente fue efectiva en las condiciones iniciales del hotel; sin embargo, en los siguientes años, la calidad del servicio y las condiciones de infraestructura se vieron mermadas por la baja inversión y, finalmente, impactó en la captación de clientes. En segundo lugar, la nula diferenciación en la propuesta de valor del hotel en comparación con la competencia. En tercer lugar, la coyuntura de la pandemia del Covid-19, iniciada a mediados de marzo del 2020, ha paralizado los servicios de hotelería durante tres meses, tiempo en que el hotel ha operado con servicios sustitutos y manteniendo ingresos bajos. Se estima que la reactivación será progresiva en los siguientes meses, con la reactivación del transporte nacional y luego el internacional.

1.4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución se basa en mantener una ventaja competitiva y eficiencia en costos teniendo en cuenta las nuevas necesidades del cliente por la coyuntura, apalancándose en eficiencia de procesos, gestión de costos y mejora continua, mejorando la calidad del servicio. Se desarrollarán alternativas para generar ingresos mediante productos sustitutos, como brindar una propuesta diferente desde los restaurantes, poder hospedar personal de empresas bajo los protocolos adecuados y espacios de *coworking*. Estas propuestas permitirán generar ingresos durante un periodo previo a la recuperación en que se retomará la gestión del hotel y se desarrollará el plan estratégico.

1.5. Alcance de la propuesta

La propuesta que se plantea es un enfoque integral basado en el cliente y brindarle un servicio adecuado. Dentro del alcance se encuentran los siguientes puntos:

- Enfoque en rentabilidad para poder establecer un crecimiento sostenible cada año
- Análisis de escenarios y plan de continuidad de negocio ante impactos negativos
- Gestión la calidad de servicio en los distintos procesos
- Mejora continua con el objetivo de lograr eficiencias de los procesos operativos
- Gestión de ventas y marketing para lograr la captación del cliente
- Enfoque de responsabilidad social en las principales actividades del hotel
- Aumento de la capacidad del hotel

Las limitaciones de la propuesta nacen de la situación económica actual de la empresa y el contexto de la pandemia Covid- 19:

- Económica: El respaldo económico permitirá afrontar la coyuntura de la pandemia Covid-19 y reiniciar operaciones; sin embargo, la incertidumbre de los escenarios condiciona la toma de decisiones de inversión en el horizonte de tiempo del plan estratégico.
- Infraestructura y capacidad: El hotel inicia con capacidad de 50 habitaciones por debajo del promedio de la competencia.
- Incertidumbre del entorno global ante la pandemia del Covid-19 por las medidas de restricción condicionadas a la evolución de la pandemia en cada región.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico de la situación actual

1. Análisis del macroentorno

1.1. Entorno político y legal

Los últimos tres años se han visto influenciados por eventos que han ocasionado un ambiente de inestabilidad, desde la interrupción del periodo presidencial de Pedro Pablo Kuczynski (2016-2021) por renuncia en marzo 2018, asumiendo la presidencia de la República el primer vicepresidente Martín Vizcarra, posterior disolución del Congreso de la República en setiembre 2019, dando paso al interregno y al proceso electoral para elegir al nuevo Congreso en febrero 2020. Ante los eventos políticos y sumada la pandemia del Covid-19, la aprobación de la gestión del presidente Martín Vizcarra y su gabinete, de acuerdo con el Instituto de Estudios Peruanos (IEP 2020), han descendido de 92 % y 64 % en abril 2020 a 66 % y 46 % en junio de 2020. Las medidas tomadas por el Gobierno para afrontar los estragos en la economía del país, debido a la declaratoria de estado de emergencia nacional e inmovilización social obligatoria por la pandemia del Covid-19, han incluido diversos planes y beneficios en materia tributaria, financiamiento y laborales.

Tabla 1. Entorno político y legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Inestabilidad política	Aumenta por elecciones y opciones radicales	Baja inversión y recuperación lenta post-covid	Amenaza	Apoyo
Incentivos de reactivación económica	Aumento de esfuerzos en volver a niveles pre-crisis	Se evitan efectos más severos en la industria. mejores condiciones crediticias y tributarios	Oportunidad	MEF, El Peruano
Competitividad y productividad	Impulso de planes integrales de productividad según plan	Generación de condiciones favorables para promover la inversión	Oportunidad	MEF, El Peruano
Planes estratégicos dentro de promoción del sector turismo	Incremento de acciones y se monitorea constantemente desempeño del turismo	Promoción del país como destino turístico, aumento e incremento del PBI del turismo.	Oportunidad	MINCETUR

Fuente: Elaboración propia

1.2. Entorno económico

El comportamiento del Producto Bruto Interno (PBI) en los últimos 10 años se ha mantenido constante; sin embargo, ha ido decreciendo influenciado principalmente por una desaceleración de la economía mundial. Según el estudio “Panorama de la Economía Peruana 1950-2019” (INEI 2019), el crecimiento de 2,2 % del PBI se sustentó en la evolución favorable gracias al crecimiento, principalmente, de actividades como telecomunicaciones y otros servicios de información (5,6 %), administración pública y defensa (4,9 %) y alojamiento y restaurantes (4,7 %). Según la publicación “Marco macroeconómico multianual 2020-2023”, las proyecciones para el crecimiento del PBI durante los periodos 2020-2023 se sitúan por encima del 4 % y, de acuerdo con el estudio “Perú: Escenarios de crecimiento económico” (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2019), se pronostica una caída entre el -14 % y -20 %. El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) redujo, en marzo de 2020, la tasa de interés de referencia en 100 puntos básicos de 1,25 % a 0,25 %, ante el riesgo de una recesión en el marco de la pandemia del Covid-19 (Apoyo, 2020). Respecto de la calificación crediticia del país, la consultora Fitch Ratings, redujo la calificación IDR¹, en moneda local, de A- a BBB+, principalmente porque ya no considera que las finanzas públicas sean una fortaleza en relación con sus finanzas externas (Gestión, 2020).

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Tasa de crecimiento anual del PBI	Negativa durante el 2020 hasta 2022, lenta recuperación post-pandemia.	Recuperación de la inversión privada y niveles de consumo en todos los sectores	Amenaza	INEI, BCRP, Apoyo Consultoría
Tasa de interés referencial	Tendencia a disminuir	Se mantiene sistema de pagos y la cadena de créditos de la economía	Oportunidad	BCRP
Calificación crediticia del país	Decae por efecto de la pandemia y se espera recuperación	Disminuye atracción del país como destino de inversión	Oportunidad	BCRP, Fitch Ratings
Inversión relacionada al turismo	Incremento sostenido respecto a la participación del PBI nacional	Estancamiento en el corto plazo (2020), recuperación lenta	Oportunidad	MINCETUR
Tipo de Cambio	Incremento	Se afecta la estructura de costos de las empresas	Amenaza	BCRP

Fuente: Elaboración propia

¹ Issuer Default Ratings (IDR), indicador que representa el riesgo de un emisor en no cumplir con sus obligaciones financieras.

1.3. Entorno sociocultural y demográfico

Según la publicación “Boletín estadístico: Indicadores económicos y sociales” (INEI, 2019), el 12,4 % de la población nacional se encuentra en el nivel socioeconómico A/B, el 27,1 % en el nivel C, el 26,8 % en el nivel D y el 33,7 % en el nivel E. Respecto de las principales variables demográficas, como la edad, esta se ha dividido en 5 grupos, el primero es el grupo conformado por los niños, que representa al 26 % de la población, 17 % corresponde a la población en edad laboral temprana, 41 % a la población de edad laboral máxima, 8 % es la población en edad laboral madura y el 8 % restante corresponde al grupo de adultos mayores.

Tabla 3. Entorno sociocultural y demográfico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Pobreza y desempleo	Aumento	Aumento de delincuencia y problemas sociales	Amenaza	INEI
Actividad sindical	Poca presencia	No existe problemas con huelgas o paralizaciones	Oportunidad	Federación Nacional de Trabajadores en Hoteles
Fuerza laboral	En aumento	PEA alrededor del 66% y demanda de trabajos en sector	Oportunidad	INEI

Fuente: Elaboración propia

1.4. Entorno tecnológico

En comparación con otros países de la región andina, según el estudio “La gobernanza de las telecomunicaciones” (Banco Interamericano de Desarrollo, 2017), el Perú tiene fortalezas en políticas públicas, competencia y asequibilidad. Sin embargo, sus debilidades se encuentran en lo que respecta a calidad de servicio e inclusión digital.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Brecha digital	Deficiencias en la calidad de servicio e inclusión digital.	Limitación en desarrollar servicios digitales	Amenaza	BID

Fuente: Elaboración propia

1.5. Entorno ecológico

Desde el 2008, con la creación del Ministerio del Ambiente (Minam) se han fortalecido los organismos supervisores en materia ambiental. En la actualidad los principales organismos son: el Minam, el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA) y el Servicio Nacional de Certificación Ambiental para Inversiones Sostenibles (Senace). El Minam a través del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Sernamp), se encarga de la gestión de Áreas Naturales Protegidas (ANP)².

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Iniciativas de preservación en el plan estratégico ambiental (2019-2022)	Aumento	Mejores en condiciones de áreas naturales para visitas.	Oportunidad	Minam

Fuente: Elaboración propia

1.6. Entorno global

La llegada del Covid-19 ha significado en los mercados de capitales, lo que genera una burbuja especulativa y la sobrevaloración de activos bursátiles en los principales mercados financieros. Por otro lado, de acuerdo a la publicación “Gross Domestic Product, 2nd Quarter 2020 (Advance Estimate) and Annual Update” (Bureau of Economic Analysis [BEA], 2020), se afirma un registro acerca de una contracción de la economía estadounidense en el segundo semestre del 2020 con una reducción del PBI en un 5 %.

A causa del cierre de fronteras por la pandemia, el sector turismo fue uno de los más golpeados. En el Perú, en el primer semestre del 2020, según el estudio “Reporte mensual de turismo-abril” (Mincetur, 2020), la llegada de turistas internacionales disminuye en 67,3 %, lo que significa 1,7 millones menos que el mismo periodo año anterior.

² Actualmente, en el Perú existen 75 áreas naturales protegidas de administración nacional, 25 de conservación regional y 141 de conservación privada.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto probable	Amenaza / Oportunidad	Fuente
Disminución de PBI en USA	Decremento	Contracción de economía mundial, afecta relaciones comerciales	Oportunidad	BEA
Arribos de turistas extranjeros al aeropuerto	Decremento	Luego de la pandemia se retorna gradualmente a niveles pre-crisis	Amenaza	MINCETUR

Fuente: Elaboración propia

1.7. Análisis de escenarios

Para poder desarrollar un plan estratégico que permita continuar con el negocio es necesario realizar el análisis de escenarios. Para definir las etapas de planificación se tomó el cuadro del gráfico 1 del artículo “Rapid Revenue Recovery: A road map for post-COVID-19 growth” (Gregg, Hazan, Kim, Khanna, Perrey & Spillecke, 2020), realizado por profesionales con amplia experiencia en los campos de marketing y ventas.

Se atraviesa una etapa de mucha incertidumbre a nivel global que, ante una pandemia, haría replantear los pronósticos de las variables que se contempló inicialmente. Además, mapear adecuadamente variables relevantes para poder contar con una planificación acorde a los factores externos, en este contexto, para cualquier eventualidad se propone una respuesta a la crisis alineada a cada uno de los escenarios del gráfico 1.

Gráfico 1. Etapas de planificación

1. Afrontar el presente	2. Plan de Recuperación	3. Liderar en la nueva normalidad
Salvaguardar la vida de empleados y clientes	Prepararse para capturar la demanda creciente	Rediseño de procesos / Mejora continua
Reconstruir y generar ingresos	Rápida generación de ingresos	Digitalización

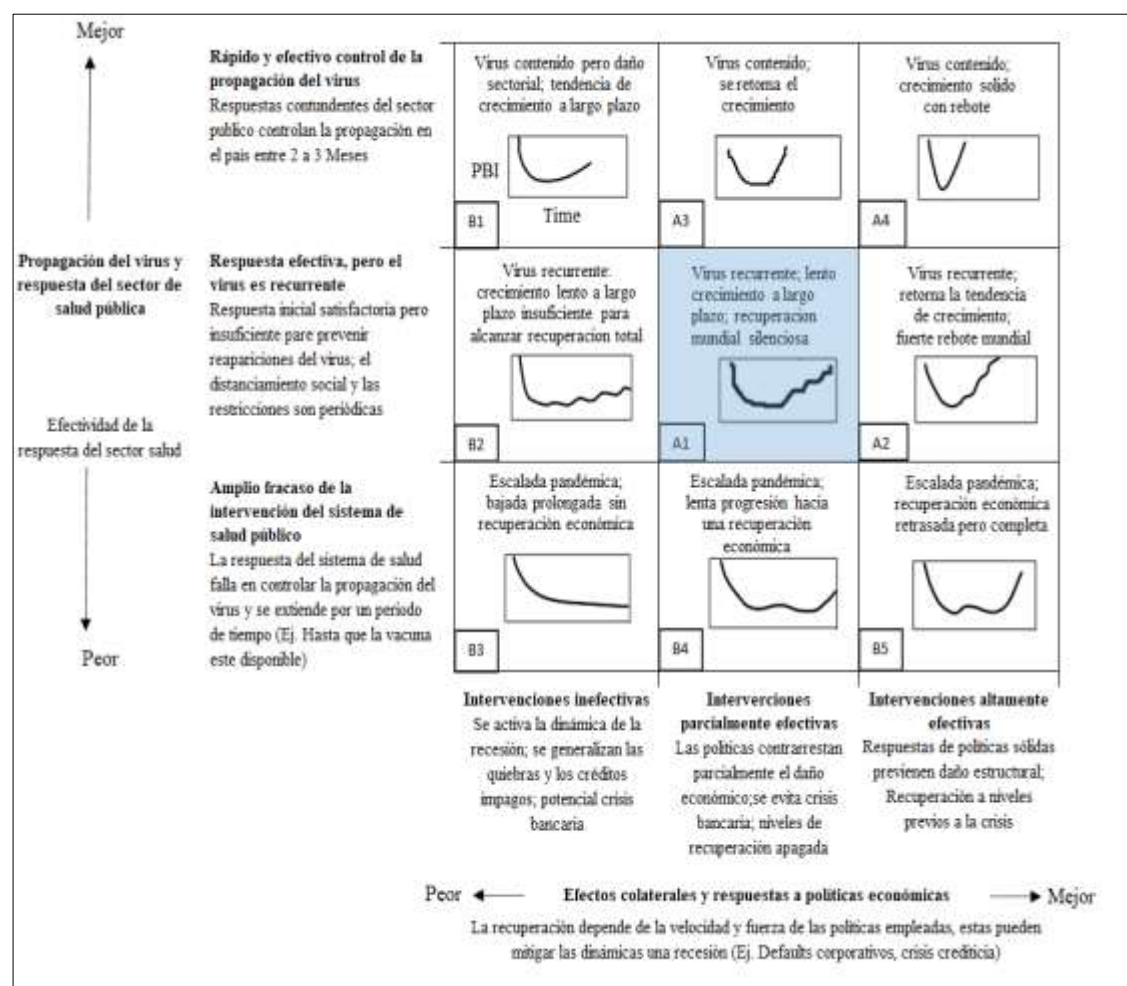
Fuente: Adaptado de McKinsey, 2020.

El análisis de escenarios propuesto se basa en el gráfico extraído del artículo “Hospitality and COVID-19: How long until ‘no vacancy’ for US hotels?”, de Krishnan, Mann, Seitzman & Wittkamp (2020), quienes son profesionales especialistas en temas relacionados al sector turístico

y abordan información sobre viajes, logística y hospedaje, además son asociados de la consultora McKinsey.

El gráfico 2 propone una matriz donde se tiene en los ejes las principales las variables que son: propagación del virus y respuestas y efectos colaterales con respuestas políticas. Para el caso del Perú, el escenario más probable es A1, con una lenta recuperación a partir el segundo semestre del 2021, con algunas medidas que reactivarán ciertos sectores según el plan propuesto por el Gobierno.

Gráfico 2. Matriz de escenarios



Fuente: Adaptado de McKinsey 2020

Para la etapa de “Afrontar el presente”, se considera que la severidad de la pandemia afecta transversalmente muchos ámbitos tanto económicos como sociales. Las variables que afectan al

negocio dentro del comportamiento de los viajes y hospedajes se ven impactadas con la disminución de la llegada de vuelos internacionales y nacionales. Este periodo comprende una disminución repentina desde el primer trimestre del 2020 donde se mantienen niveles muy bajos de crecimiento hasta mediados del año 2021 cuando se atraviesa la coyuntura.

Tabla 7. Matriz de escenarios (corto plazo)

Inicio	Fin	Variable	Situación	Intensidad
Primer Semestre del 2020	Primer Semestre del 2021	Severidad de la enfermedad	Se desborda ante ausencia de estrategia de contención. Se controla solo con la vacuna	Alta
		Consecuencias Económicas	El PBI decae hasta mínimos históricos y la reactivación en principales sectores económicos no es la esperada	Alta
		Problemas sociales	Aumento de pobreza y desempleo genera un escenario de delincuencia y conflictos sociales	Alta
		Eficacia del gobierno para mitigar la crisis	Las medidas del gobierno no dan resultado en la activación de sectores estratégicos	Baja
		Respuesta del sistema de Salud	El sistema de salud se mantiene al tope de su capacidad	Baja
		Comportamiento de Viajes	Se detuvo el tráfico de turistas internacionales, no hay vuelos desde el exterior. Demanda estancada	Baja

Fuente: Elaboración propia

En la etapa en que se inicia la recuperación el hotel se encuentra ante un mejor escenario que le permite enfocarse en recuperar los ingresos gradualmente soportados en las actividades relacionadas que se implementarán y el regreso a la normalidad, cuando se podrá aplicar la estrategia y generar alta rotación con la maximización de la capacidad hacia el final del periodo (desde julio del 2021 hasta julio del 2023, cuando el crecimiento gradual lleve al hotel a los niveles iniciales).

Tabla 8. Matriz de escenarios (mediano plazo)

Inicio	Fin	Variable	Descripción	Intensidad
Segundo Semestre del 2021	Primer Semestre del 2023	Severidad de la enfermedad	La enfermedad se controla con una vacuna pero siguen la medidas de precaución en la nueva normalidad	Baja
		Consecuencias Económicas	Se empieza la lenta recuperación del PBI en diversos sectores de la economía pero aun sin alcanzar niveles previos a la crisis	Media
		Problemas sociales	Aumento de pobreza y desempleo genera un escenario de delincuencia y conflictos sociales	Media
		Eficacia del gobierno para mitigar la crisis	Las medidas del gobierno acompañan al crecimiento	Alta
		Respuesta del sistema de Salud	Mejora las condiciones ya se retoma a condiciones normales	Media
		Comportamiento de Viajes	El tráfico de turistas internacionales se recupera y además el tráfico interno de turistas nacionales	Alta

Fuente: Elaboración propia

En la nueva normalidad, con las capacidades y recursos y soportados en un plan estratégico, se logra rentabilidad y continua un crecimiento regular. Es en esta etapa donde las eficiencias e innovaciones en procesos permiten una importante ventaja competitiva dentro del mercado. Este periodo comprende desde julio 2023 hasta fines del 2024.

Tabla 9. Matriz de escenarios (largo plazo)

Inicio	Fin	Variable	Descripción	Intensidad
Segundo Semestre del 2023	Segundo Semestre del 2024	Severidad de la enfermedad	La enfermedad totalmente controlada	Muy Baja
		Consecuencias Económicas	La actividad económica y el PBI se recupera a niveles pre crisis	Baja
		Problemas sociales	Los problemas sociales se mantienen pero con bajo impacto en la actividad comercial	Baja
		Eficacia del gobierno para mitigar la crisis	Las medidas del gobierno no dan resultado en la activación de sectores estratégicos	Alta
		Respuesta del sistema de Salud	El sistema de salud persiste al tope de su capacidad.	Alta
		Comportamiento de Viajes	El tráfico de turistas internacionales se recupera totalmente y el tráfico interno de turistas nacionales se intensifica	Alta

Fuente: Elaboración propia

2. Análisis del microentorno

2.1. Definición de la industria y el negocio

El negocio se encuentra en la industria hotelera, hoteles categorizados de cuatro estrellas. Está alineados al “Reglamento de Establecimiento de Hospedajes” del 2018 emitido por el Mincetur, contamos con todos los requisitos exigidos.

2.2. Evolución y características de la industria

Según el estudio “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje” (Mincetur, 2019), la industria hotelera tuvo un ritmo de crecimiento sostenible durante los últimos 10 años, con un total de 22,2 mil establecimientos de hospedaje y 520 mil plazas - cama al cierre del 2018 en todo el Perú. A su vez, esta oferta disponible se ha visto beneficiada por un índice de crecimiento a estos hospedajes, en el 2018 se alcanzaron cifras de 55 millones de los cuales los arribos nacionales fueron del 47,5 millones y 8 millones, respectivamente. Adicionalmente, la ciudad de Lima concentra 5.660 hospedajes y también tiene el mayor volumen de arribos entre nacionales y extranjeros con 11 % y 15 % del total, lo que representa un total de 30,5 millones de arribos.

Asimismo, según el artículo “Respiración Asistida: Reactivar el turismo en tiempos de coronavirus” (El Comercio, 2020), la categorización de los hospedajes y la informalidad dentro de la industria representa un grave problema que fomenta la competencia desleal y falta de transparencia ya que el Perú al cierre del 2018 solamente el 16 % está categorizado. Por último, según el estudio “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje” (Mincetur, 2018), dentro del segmento de hoteles categorizados se tiene un 5 % de hoteles entre 4 y 5 estrellas a nivel de todo el Perú y en lo que respecta a Lima, se cuenta con 46 hoteles y 6.908 plazas-cama de 4 estrellas y en relación con hoteles 3 estrellas 139 hoteles y alrededor de 11,274 plazas-cama. El distrito que concentra la mayor cantidad de hoteles de 4 estrellas son Miraflores y San Isidro con 23 y 11 establecimientos respectivamente al cierre del 2018.

Adicionalmente, la industria hotelera actual cuenta con las siguientes características:

- Existe una fuerte estacionalidad marcada por las vacaciones en los principales países de arribos como son el caso de Estados Unidos, este periodo comprende de julio a setiembre.
- De acuerdo con los “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento enero 2018 - diciembre 2019” (Mincetur, 2020), los arribos de turistas extranjeros a hoteles de 3,4 y 5 estrellas representan el 69 % del total, un potencial significativo para estas categorías.
- Según estimaciones de la Sociedad de Hoteles del Perú (SHP, 2020), el segmento hotelero tendrá una mayor participación, alcanzando alrededor del 70 % con mayores capacidades hoteleras.
- La industria va a tener que enfocarse, en primer lugar, en la seguridad y salud del huésped, por lo que se tiene que adaptar a los protocolos dados por el Gobierno.

2.3. Definición del entorno específico

El entorno, de acuerdo con el trabajo “Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones” (Abell citado por García, 2009), define los tres elementos principales que son: funciones, tecnologías que respaldan la oferta y grupo de clientes a los cuales se atiende.

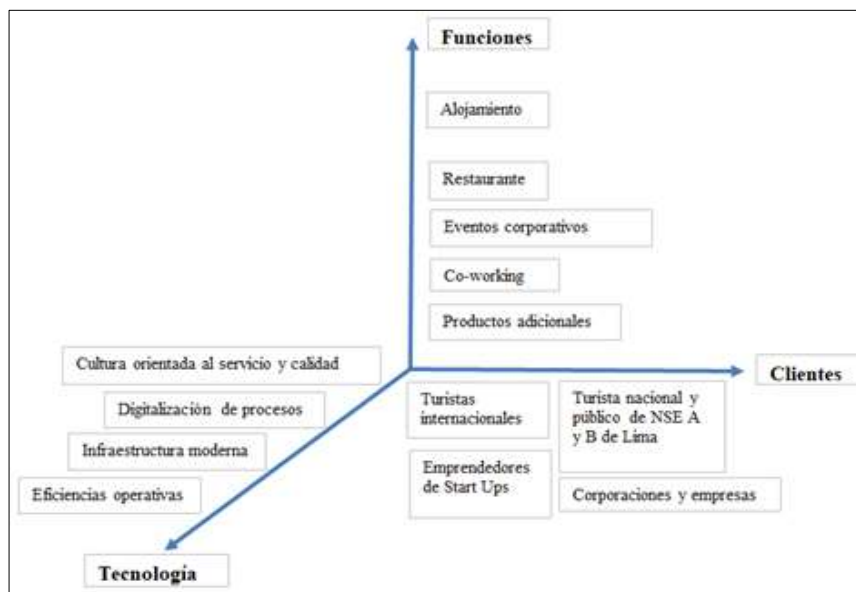
Tabla 10. Cuadro para definición del entorno específico

Elemento	Definición	Análisis para el caso
Grupo de clientes	Se refiere a quien(es) se dirigen los productos o servicios	Los clientes de nuestro negocio se definen con las siguientes características: - Turistas internacionales de vacaciones en Lima - Turista nacional y público en general principalmente de NSE A y B de la ciudad de Lima - Segmento corporativo - Emprendedores y Start Ups
Funciones	Se relaciona con las necesidades de los clientes definidos que son cubiertos por el producto o servicio	Oferta Principal: Dentro de los principales productos que tenemos lo siguiente: - Brindar a nuestros clientes las comodidades de un hotel de nuestra categoría y ofrecer un servicio de calidad alineado a los mejores estándares de alojamiento. Oferta Secundaria: Son productos demandados por cliente adicionales al servicio de alojamiento con el que ya cuenta, estas son: - Restaurante con una carta variada para todo tipo de turista y atención a la habitación. - Se cuenta con instalaciones para realización de eventos corporativos Oferta de tercer orden: Son complementos al servicio con los que el cliente cuenta. - Ambientes de coworking acondicionados para un grupo determinado de personas. - Acceso a productos del friobar, servicios de lavandería, bar, gimnasio y sus actividades bajo un costo adicional
Tecnología	Hace referencia a la tecnología empleada o cómo se ofrece el producto o servicio. Se trata de la forma en que las funciones son cubiertas.	- Cultura orientada al servicio y calidad - Digitalización de procesos - Infraestructura moderna - Eficiencias operativas

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de graficar lo expuesto, se resume lo analizado en el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Aplicación del modelo de Abell en la industria de hoteles de cuatro estrellas



Fuente: Elaboración propia

2.4.Aplicación para el sector

Para enmarcar la aplicación para el sector se cuenta con el estudio “Oferta y demanda de establecimientos de hospedaje” (Mincetur, 2019), en el cual se afirma que el distrito de Miraflores cuenta con 23 hoteles de 4 estrellas con un total de 3.351 plazas o camas, en donde el 38 % del total de hoteles se encuentra concentrado en 6 hoteles. Se tomará estos hoteles dado que cuentan con mayor ocupación, son más representativos y acorde a la propuesta. Por último, se adicionará sustitutos para poder completar el método para la determinación del entorno específico.

Tabla 11. Aplicación para sector hotelero en el distrito de Miraflores en Lima, Perú

Criterios	Detalle empresas	Le Bonheur	San Antonio Delux	Casa Andina	San Antonio	San Agustin	La Hacienda	Radisson	Hostales	Apart - Hotel	Airbnb	Hoteles Informales
Funciones	Oferta principal	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	0.75	0.25	0.25
	Oferta de 2do orden	1.00	0.50	1.00	0.75	0.50	0.75	0.50	0.00	0.75	0.00	0.25
	Oferta de 3er orden	1.00	0.50	0.75	1.00	1.00	1.00	0.75	0.00	0.50	0.00	0.25
Tecnologías	Cultura orientada al servicio y calidad	1.00	0.75	1.00	0.75	0.75	0.50	0.75	0.25	0.75	0.00	0.25
	Digitalización de procesos	1.00	0.50	0.75	0.50	0.50	0.25	1.00	0.00	0.75	0.00	0.50
	Infraestructura moderna	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	0.50	1.00	0.50	0.75	0.25	0.50
	Eficiencias operativas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.25	0.50	0.00	0.50
Clientes	Turistas internacionales de vacaciones en Lima	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	0.50	0.75	0.75
	Turista nacional y público en general principalmente de NSE B y C de la ciudad de Lima	0.75	0.75	0.75	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	0.75	0.75
	Segmento corporativo	1.00	0.50	0.75	1.00	0.75	0.75	1.00	0.00	0.25	0.00	0.75
	Suma	9.75	7.50	9.00	8.75	8.50	7.75	8.50	3.25	6.50	2.00	4.75
<p>El competidor directo es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Casa Andina (9.0) <p>Mis principales sustitutos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -San Antonio (8.75) -Radisson (8.50) -San Agustin (8.50) -La Hacienda (7.75) -San Antonio Delux (7.50) <p>Los potenciales pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles tipo Apart-Hotel que lancen ofertas competitivas 						<p>Se debe aplicar un analisis externo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoteles informales que pueden captar demanda de turistas <p>Definición del sector:</p> <p><<Alojamiento soportado en una cultura oritenda al servicio y calidad con infraestructura moderna, procesos digitalizados y eficientes desde la perspectiva operativa en el sector hotelero de cuatro estrellas. Además brindamos ofertas de restaurante con una carta variada y cocina internacional, instalaciones seguras en estado óptimo para eventos, ambientes de coworking y servicios que puede contratar como frio bar, lavandería y gimnasio. Los clientes son turistas internacionales que eligen al distrito de Miraflores en la ciudad de Lima como opción de hospedaje, emprendedores que buscan ambientes de co-working, turistas nacionales de NSE A y B y segmento empresarial que desea realizar sus eventos corporativos>></p>						

Fuente: Elaboración propia

2.5.Evaluación de la atraktividad de la industria hotelera

2.5.1. Amenazas de nuevos competidores

El segmento de cuatro estrellas implica una inversión de capital significativa. Esta es una limitante que podría afectar la economía escala de futuros competidores. Los principales atributos que valoran más los clientes son calidad del servicio, ubicación, marca, accesibilidad, entre otros.

Tabla 12. Amenaza de nuevos competidores

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Economías de Escala	Pequeño						Grande	4
Diferenciación del Producto	Pequeño						Grande	4
Identificación de la marca	Bajo						Alto	4
Costo de cambio (Rubro)	Bajo						Alto	5
Acceso a tecnología de punta	Restringido						Amplio	4
Acceso a materias primas	Restringido						Amplio	2
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Importante	5
Requerimientos de Capital	Bajo						Alto	2
Evaluación Promedio								3.8

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5.2. Rivalidad entre competidores

Según información del trabajo “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje” (Mincetur, 2019), en el mercado actual de hoteles en la ciudad de Lima coexisten alrededor de 490 hoteles (8,6 % del total) categorizados en 3,4 y 5 estrellas. Estos hoteles cuentan con una ocupación promedio de 30 % y comparten equilibradamente el total de la demanda de turistas tanto nacionales como extranjeros. Si bien dentro de una situación extrema de pandemia, el flujo de turistas puede caer hasta -70 %, la clave es poder ofrecer productos alternos que posteriormente se acoplen a los servicios ya ofrecidos típicos de un hotel. Este factor puede ser clave para tener mayor presencia en el mercado en la etapa de recuperación.

Tabla 13. Rivalidad entre competidores existentes

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Concentración y Equilibrio	Bajo						Importante	4
Crecimiento de la Industria	Lento						Rápido	5
Diversidad de Competidores	Baja						Alta	3
Diferencia en productos	Bajo						Alto	4
Costos Fijos	Alto						Bajo	3
Identidad de Marca	Baja						Importante	4
Interés Corporativo	Poco						Importante	4
Evaluación Promedio								4.0

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5.3. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, dado que el mercado de turismo receptivo dentro de la industria es muy amplio, tanto para turista interno como externo. Las opciones son muy diversas, lo que permite al cliente optar por la que mejor le convenga de acuerdo con muchas variables como ubicación, costo, atractivos y sobre todo la calidad que esperan. La propuesta del hotel debe enfocarse en una propuesta de valor a un precio accesible para así poder atraer distintos usuarios que podrían ir a otras potenciales plazas alrededor del distrito.

Tabla 14. Poder de negociación de los clientes

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Total de Clientes	Pequeño						Grande	4
Disponibilidad de Sustitutos	Pequeño						Grande	4
Diferenciación	Pequeña						Alta	4
Costos de cambio de cliente	Bajo						Alto	2
Influencia en calidad de Servicio	Bajo						Alto	4
Evaluación Promedio								3.6

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5.4. Poder de negociación de los proveedores

La opción de proveedores dentro del rubro es muy amplia para la industria hotelera. Desde los *retailers* con su categorización dentro de HoReCa³ hasta grandes mercados y distribuidores. Lo mismo sucede con los distintos servicios a requerir para el correcto y adecuado funcionamiento de las operaciones del hotel como mantenimiento, equipamiento, entrega de ingredientes de cocina, servicios básicos, entre otros.

Tabla 15. Poder de negociación de los proveedores

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Total de proveedores	Escasas						Muchos	4
Impacto de los insumos en el costo de diferenciación	Bajo						Alto	3
Concentración de Proveedores	Bajo						Alto	3
Sustitutos de Productos	Baja						Alta	3
Cambiar de proveedor	Alto						Bajas	4
Amenazas de proveedores Int. Adelante	Altas						Bajas	3
Amenazas de proveedores Int. Atrás	Altas						Bajas	4
Proveedores y Calidad de Servicio	Pequeña						Grande	4
Importancia de proveedores	Pequeña						GRande	3
Evaluación Promedio								3.4

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5.5. Disponibilidad de sustitutos

Con una industria afectada por el Covid-19, donde los flujos habituales de huéspedes han decaído, se generan ofertas menores al precio que esté dispuesto a pagar el usuario. Según el artículo “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje” (Mincetur, 2018), en la ciudad de Lima hay muy pocos hoteles categorizados, solo el 16 %, por lo que se puede optar por distintas opciones, pero no otorgarán el mismo servicio.

³ Categoría hotelería, restaurantes y *catering*

Tabla 16. Poder de negociación de disponibilidad de sustitutos

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Disponibilidad sustitutos Cercanos	Baja						Importante	5
Propensión del comprador al sustituto	Baja						Alta	4
Costos de cambios de usuario	Bajos						Alta	3
Rentabilidad de los sustitutos	Alta						Baja	4
Valor / Precio del sustituto	Alta						Baja	3
Evaluación Promedio								3.8

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

2.5.6. Evaluación global de la atraktividad de la industria

Luego del análisis se concluye que, en general, la industria resulta atractiva, es decir la tensión entre las cinco fuerzas principales favorecería poder establecerse y lograr los objetivos estratégicos planteados. El resultado de la evaluación da un valor de 3,7 que representa un valor atractivo para poder competir en el mercado.

Tabla 17. Evaluación global

Criterios de Evaluación	Límite Inferior	Medición					Límite Superior	Valor
		1	2	3	4	5		
Evaluación de amenazas de nuevos competidores	Baja						Alta	3.8
Rivalidad entre los competidores existentes	Baja						Alta	4.0
Poder de Negociación de los Clientes	Baja						Alta	3.6
Poder de Negociación de los Proveedores	Baja						Alta	3.4
Amenaza de los Sustitutos	Baja						Alta	3.8
Atraktividad								3.7

1: Muy poca atractiva; 2: Poco atractiva; 3: Neutral; 4:Atractiva; 5:Muy Atractiva

Fuente: Elaboración propia 2020

3. Evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 18. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades				
O1	Incremento del reconocimiento y protección de áreas naturales	0.10	3	0.30
O2	Reducción de la tasa de interés referencial por parte del BCRP	0.15	3	0.45
O3	Calificación crediticia del país estable, a pesar, de la reciente disminución de la calificación (A- a BBB+)	0.09	2	0.18
O4	Beneficios tributarios, financieros y laborales para las empresas	0.18	3	0.54
O5	Poca presencia sindical en el sector hotelero	0.09	1	0.09
O6	Alto porcentaje (66%) de la población forma parte de la PEA	0.06	1	0.06
Amenazas				
A1	Variación negativa del PBI durante el 2020 (Entre -14% y -20%) y recuperación lenta durante 2021 y 2022	0.17	3	0.51
A2	Incremento de la volatilidad del tipo de cambio durante el 2019 y 2020 por las tensiones comerciales e incertidumbre	0.12	2	0.24
A3	Alto porcentaje (87.6%) de la población entre los sectores C, D y E	0.04	1	0.04
A4	Limitación en desarrollar servicios digitales			0.00
Total		1.00		2.41

Calificaciones: 4 respuesta superior, 3 respuesta mayor al promedio, 2 respuesta promedio, 1 respuesta deficiente

Fuente: Elaboración propia

3.1. Conclusiones

De los análisis micro y macroentorno, se obtienen las siguientes conclusiones:

- La selección de la localidad apunta a una alta rotación de huéspedes; el distrito elegido, Miraflores, cuenta con una alta demanda de noches y ratios de ocupación mayor a los distritos aledaños, actual o proyectada.
- El entorno, si bien está en constante cambio, la experiencia en el sector y la presencia de la marca permiten enfrentar las adversidades y continuar con las operaciones y, a su vez, plantear estrategias para poder ser rentables.
- Se considera que la innovación y desarrollo dentro del hotel es clave para buscar eficiencias operativas y mejoras en los procesos existentes. En este sentido, el hotel apuesta por la digitalización y la automatización.

4. Análisis interno

4.1. Modelo de negocio

El modelo de negocio del hotel permite brindar los servicios básicos de hospedaje con calidad alta y precios bajos, donde los clientes de vacacionales y negocios puedan tener un ambiente seguro para realizar sus actividades de trabajo o esparcimiento.

Este modelo se soporta en procesos automatizados y eficientes definidos por el área de innovación y procesos; esto permite brindar precios bajos al cliente sin disminuir la calidad de servicio.

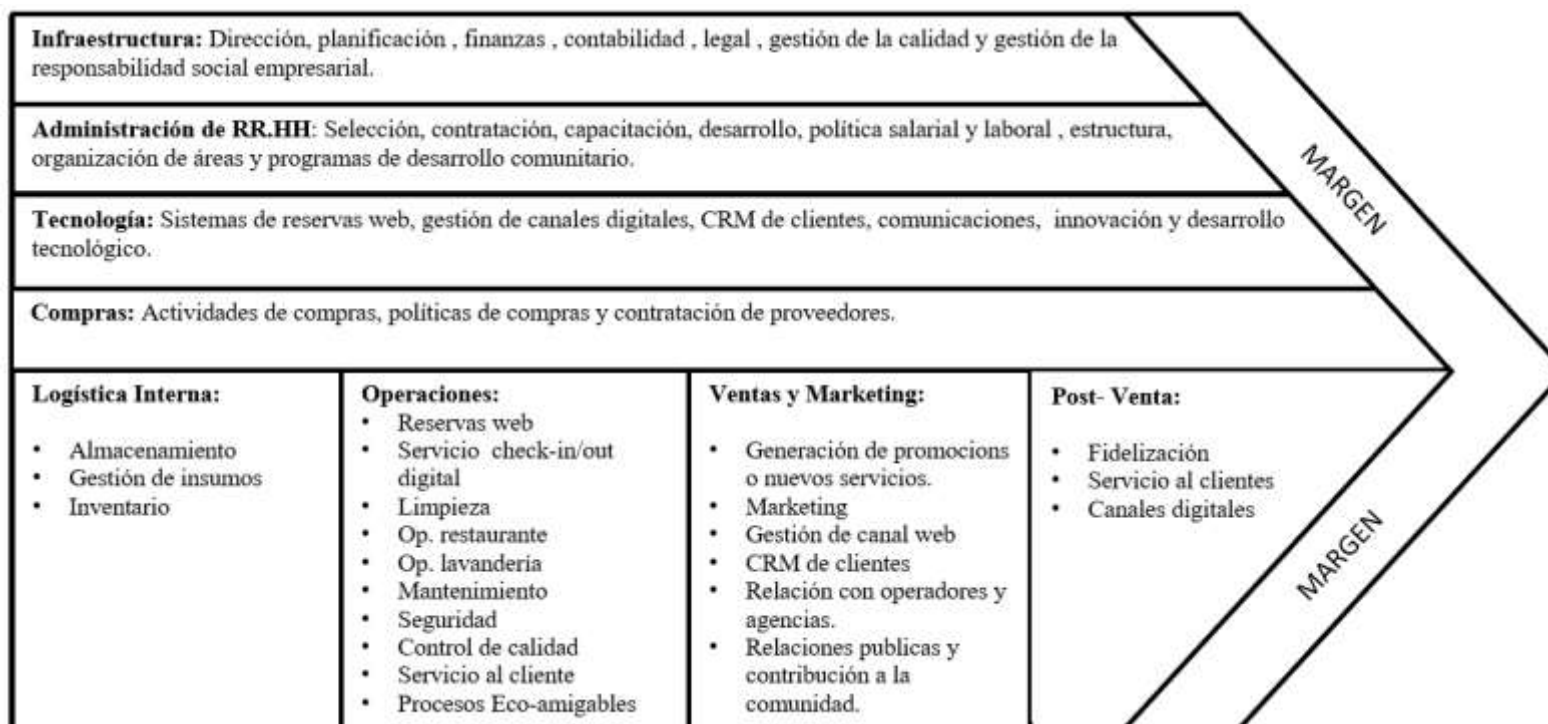
Gráfico 4. Modelo de canvas hotel

8. Socios Claves <ul style="list-style-type: none">• Operadores Web• Agencias• Proveedores• Accionistas• Municipalidad• Mincetur	7. Actividades Claves <ul style="list-style-type: none">• Operaciones• Mantenimiento• Marketing• RRHH• Logística• Comercial• Seguridad• Investigación y Desarrollo	1. Propuesta de Valor <p>Brindar una experiencia de alojamiento de calidad a precios bajos que la competencia en un ambiente seguro con alternativas para que el cliente pueda realizar sus actividades.</p>	4. Relación con clientes <ul style="list-style-type: none">• Servicio al cliente• Habitaciones• Limpieza• Restaurante• Lavandería• Canal web• Servicios del hotel	2. Segmentación de Mercado <p>Turistas vacacionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Familias• Personas solteras <p>Turistas negocios</p> <ul style="list-style-type: none">• Empresas• Coporaciones
	6. Recursos Claves <ul style="list-style-type: none">• Canales atención• Sistemas / Tecnología• Personal de servicio• Procesos		3. Canales <ul style="list-style-type: none">• Operadores• Web del Hotel• Agencias• Fuerza de Ventas	
9. Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none">• Mantenimiento• Personal• Insumos• Gastos operativos y de administración• Campañas de Marketing y promociones		5. Fuentes de Ingresos <ul style="list-style-type: none">• Venta de habitaciones por operador• Venta a empresas y corporaciones• Venta de habitaciones vía web• Ingresos del restaurante• Ingresos de Lavandería• Alquiler de salas para eventos		

Fuente: Elaboración propia

4.2.Cadena de valor y actividades claves

Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4.3.Actividades primarias

- Logística interna: Tiene como objetivo lograr una gestión eficiente de los insumos del hotel (almacenamiento y distribución interna) para las habitaciones, restaurante y lavandería.
- Operaciones: Controlan los gastos y costos de cada servicio, define la calidad de servicio del hotel, la cantidad de personal a trabajar y productividad del colaborador; asimismo, se encarga de velar por el grado de preparación, capacitación y mantenimiento del hotel. Control de la seguridad de cliente, colaboradores y calidad del hotel. Además, el hotel cuenta con procesos automatizados y eficientes, como el proceso de reserva por la web y el proceso de *check-in* y procesos eco-amigables como la gestión de residuos y sistemas de reciclaje.
- Ventas y marketing: Se encarga de gestionar la publicidad por los diferentes canales de comunicación con el cliente, definir precios, nuevos servicios y los canales de venta. Los canales de ventas del hotel son no presenciales, y se realizan por web, redes sociales o vía telefónica para los clientes masivos y negocios.
- Postventa: Este proceso se encarga de hacer seguimiento al cliente durante su estadía y luego de finalizar su estadía, medir el índice que satisfacción del cliente y analizar las preferencias de los clientes para mejorar nuestros servicios.

4.4.Actividades de apoyo

- Adquisiciones: Encargada de realizar la compra de insumos para el hotel, buscar ahorro en la compra de insumos sin afectar la calidad del servicio y, adicionalmente, buscar y mantener proveedores que cumplan con las políticas de compras.
- Tecnología y comunicaciones: La tecnología es una herramienta clave en los procesos del hotel y es utilizada para generar eficiencias en costos operativos; todo esto soportado por las áreas de administración y soporte e innovación y procesos. Los sistemas se utilizan para controlar la operación en la reserva, recepción, comunicación al cliente y seguridad en el hotel. Incluye el uso de redes de comunicación, internet, página web y redes sociales.
- Recursos humanos: Interviene en la gestión del personal permanente y temporal, según demanda y estacionalidad, gestiona el rendimiento, las retribuciones, entre otras actividades que contribuyen a la calidad del servicio.
- Infraestructura: Abarca las actividades de planificación de gastos, inversiones, finanzas, legal y cumplimiento de normas.

5. Evaluación de factores internos (EFI)

Las actividades claves, definidas en el punto anterior, son evaluadas sobre la base de cuatro criterios de formación de una ventaja competitiva: calidad superior, satisfacción de las necesidades y expectativas de acuerdo con los estándares de diseños definidos inicialmente; innovación superior, desarrollo de productos, procesos y estructuras organizativas novedosas o formas inéditas de una organización; eficiencia superior: orientado a lograr el máximo nivel de aprovechamiento de los recursos necesarios para obtener determinado producto, y servicio al cliente superior: satisfacción individual y oportuna de las necesidades del cliente, con la finalidad de obtener fortalezas y debilidades del hotel.

Tabla 19. Matriz de análisis interno

Matriz de análisis interno					
Actividades de la cadena de valor	Eficiencia Superior	Calidad Superior	Innovación Superior	Servicio al Cliente	Ventaja Competitiva
Infraestructura Organizacional					
Respaldo económico	Medio	Medio	Bajo	Alto	8
Respaldo financiero	Alto	Alto	Bajo	Alto	10
Recursos Humanos					
Gestión de personal	Alto	Medio	Bajo	Medio	8
Capacitación	Alto	Medio	Bajo	Medio	8
Cultura Organizacional	Medio	Medio	Bajo	Alto	8
Nivel de estrés	Medio	Medio	Bajo	Alto	8
Operaciones					
Mantenimiento de habitaciones	Medio	Medio	Bajo	Alto	8
Capacidad del hotel	Medio	Medio	Bajo	Medio	7
Gestión de insumos	Alto	Medio	Bajo	Medio	8
Gestión de costos	Alto	Alto	Medio	Alto	10
Gestión de la ocupación del Hotel	Alto	Alto	Medio	Alto	11
Seguridad	Alto	Medio	Medio	Medio	9
Eficiencia y automatización de procesos	Alto	Alto	Medio	Alto	11
Calidad del servicio	Medio	Medio	Medio	Medio	8
Ubicación	Medio	Alto	Bajo	Alto	9
Tecnología					
Innovaciones tecnologías y desarrollo	Alto	Alto	Medio	Alto	11
Sistemas de información y gestión de comunicaciones	Medio	Alto	Medio	Alto	10
Ventas y Marketing					
Marca	Alto	Medio	Medio	Alto	10
Participación de Ventas	Alto	Medio	Bajo	Alto	9
Publicidad	Medio	Alto	Bajo	Bajo	7
Gestión de precios	Alto	Medio	Bajo	Alto	9
Canales de venta	Medio	Alto	Bajo	Alto	10
Servicios					
Servicios básicos	Alto	Medio	Bajo	Medio	8
Servicios adicionales	Medio	Bajo	Bajo	Medio	6

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la evaluación de la matriz de análisis interno, se observa que el hotel tiene las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas

- F1: Respaldo financiero, generado por los ingresos acumulados de periodos anteriores.
- F2: Gestión de costos operacionales, basada en la estrategia de líder en costos.
- F3: Gestión de la ocupación del hotel, para lograr alto % de ventas por adelantado a través de agencias y canales web.
- F4: Eficiencia y automatización de procesos, la empresa cuenta con un área de eficiencias encargada de gestionar las mejoras y eficiencias en los procesos del hotel.
- F5: Innovación tecnológica, son las herramientas que soportan las mejoras o eficiencias del área de eficiencias.
- F6: Sistemas de información y gestión de comunicaciones recurso relevante para el desempeño de las tecnologías y procesos automatizados.
- F7: La marca; el hotel cuenta con respaldo de una marca de hoteles con una trayectoria de 50 años.

- Debilidades

- D1: Calidad de los servicios; este indicador se encuentra en el promedio del mercado y se considera una debilidad, ya que el rubro del hotelería exige calidad en los servicios.
- D2: Baja inversión en publicidad; el hotel en los últimos años ha invertido bajo el promedio comparado con la competencia.
- D3: Los servicios adicionales que ofrece el hotel son servicios comunes a la competencia, no hay diferenciación.
- D3: Capacidad del hotel limitada; en comparación con la competencia, el hotel tiene baja capacidad de habitaciones.

Luego de la identificación de fortalezas y debilidades, sobre la base de estas se analiza la posición competitiva de la empresa otorgándoles un ponderado y priorización según el contexto de la empresa, como resultado el hotel tiene un puntaje 2,93 (mayor a 2,5 puntos*), que indica que es una empresa competitiva.

Tabla 20. Matriz de competitividad

Competencias clave		Ponderación de factores		Evaluación ponderada
Fortalezas				
F1	Respaldo financiero	0.15	4	0.6
F2	Gestión de costos operacionales	0.12	4	0.48
F3	Gestión de la ocupación del Hotel	0.08	4	0.32
F4	Eficiencia y mejora de procesos	0.1	4	0.4
F5	Marca del hotel	0.06	3	0.18
F6	Innovaviones tecnologías y desarrollo	0.07	4	0.28
F7	Sistemas de información y gestion de comunicaciones	0.06	3	0.18
Debilidades				
D1	Calidad del servicio promedio	0.2	1	0.2
D2	Baja inversión en publicidad	0.05	2	0.1
D3	Servicios adicionales comunes	0.03	1	0.03
D4	Capacidad del hotel limitada	0.08	2	0.16
Total		1		2.93

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, con la matriz VRIO se analiza las ventajas competitivas del hotel y los recursos y capacidades del hotel bajo los cuatro criterios: valioso, costosa de imitar, raro y no sustituible.

Tabla 21. Matriz VRIO

Recursos o Capacidades	Valioso	Costosa de Imitar	Rara	Organización	Puntaje	V.C.
(C) Respaldo económico	x				1	PC
(R) Respaldo financiero	x	x	x	x	4	VC
(C) Gestión de personal	x				1	PC
(R) Cultura Organizacional	x	x			2	VT
(C) Mantenimiento de habitaciones	x				1	PC
(R) Capacidad del hotel	x				1	DC
(C) Gestión de insumos	x				1	PC
(C) Gestión de costos	x	x	x	x	4	VC
(C) Calidad del servicio	x				1	PC
(R) Ubicación	x	x			2	VT
(C) Gestión de la ocupación del Hotel	x	x			1	VT
(C) Seguridad	x	x			2	VT
(C) Innovación y desarrollo	x	x	x	x	4	VC
(C) Procesos de reservas y check-in digital	x	x			2	VT
(C) Sistema de información y gestión de comunicaciones	x	x			2	VT
(R) Marca	x	x	x	x	4	VC
(C) Participación de Ventas	x	x			2	VT
(C) Marketing	x				1	PC
(C) Gestión de precios	x	x			2	VT
(C) Gestión de canales de venta	x	x			2	VT
(C) Servicios básicos	x				1	PC
(C) Servicios adicionales	x				1	PC

C: capacidades; R: recursos; PC: paridad competitiva; VC: ventaja competitiva; ventaja comp. temporal

Fuente: Elaboración propia

5.1. Conclusión

De acuerdo con el análisis interno del hotel, este se encuentra en una posición competitiva para enfrentar el estado de emergencia de la pandemia del Covid- 19 y desarrollar su plan estratégico de cinco años; para esto, cuenta con ventajas competitivas sostenibles que le permitirán enfrentar a los competidores y ventajas competitivas temporales que explotará y desarrollará durante la ejecución de su plan estratégico.

Tabla 22. Ventajas competitivas sostenibles y temporales

Ventajas competitivas	Ventajas temporales
(R) Respaldo financiero	(R) Cultura Organizacional
(C) Gestión de costos	(R) Ubicación
(C) Gestión de la ocupación del Hotel	(C) Seguridad
(C) Innovación y desarrollo	(C) Procesos de reservas y check-in digital
(R) Marca	(C) Sistema de información y gestión de comunicaciones
	(C) Participación de Ventas
	(C) Gestión de precios
	(C) Gestión de canales de venta

Fuente: Elaboración propia

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivo general

Determinar la demanda de los usuarios según tipología de estos a corto, mediano y largo plazo, ante la estrategia implementada en nuestro hotel situado en el distrito de Miraflores.

2. Objetivos específicos

- Analizar información histórica
- Identificar la situación del mercado de turistas a nivel nacional, departamental y distrital
- Identificar la situación del turismo interno y receptor
- Identificar la tipología de turistas por generaciones y por características
- Identificar la demanda a corto, mediano y largo plazo

3. Información histórica de la demanda

3.1. Levantamiento de fuentes secundarias

3.1.1. El mercado de turistas a nivel nacional

A finales del 2018 se cuenta con un total de 22.157 hoteles categorizados a nivel nacional, lo cual representa un total de 520.315 plazas o camas a nivel nacional. Se muestra un incremento, en comparación con el año 2017, del 0,4 % y 2,6 %, respectivamente.

Por otro lado, según la última encuesta nacional de turismo realizada, el total de usuarios durante el 2018 equivale a 55,5 millones, de los cuales el 15 % representa a turistas extranjeros y el 85 % a turistas nacionales (Mincetur, 2019).

3.1.2. El mercado de turistas en Lima

Según cifras de la encuesta anteriormente mencionada (Mincetur, 2019), a finales del 2018, el departamento contaba con 5.660 hoteles categorizados, con un total de 129.242 plazas o camas. Teniendo 40.022.014 noches ocupadas o pernoctaciones de los cuales el 17 % representa a turistas extranjeros y el 83 % a turistas nacionales.

3.1.3. El mercado de turistas en Miraflores

Según el estudio “Indicadores de capacidad y uso de la oferta de alojamiento” (Mincetur, 2019), el distrito de Miraflores tiene una mayor cantidad de hoteles de 3 estrellas, duplicando la oferta de hoteles en comparación a los de 4 estrellas. Adicionalmente, la demanda en ambas categorías de hoteles es similar; el de 3 estrellas es el que lidera la demanda con un 55 % de ocupación. Finalmente, el promedio de permanencias también es similar, existiendo una diferencia de 0,24 días entre ambas categorías.

Tabla 23. Cantidad de hoteles 3 y 4 estrellas – porcentaje ocupación (distrito de Miraflores)

Categorización	Cant. De Hoteles	Cant. de Habit.	TNOH	TNOC	Oferta de Hospedaje	Demanda de Noches	% Demanda	Total de Huespedes	Promedio de Permanencias (Días)
3 Estrellas	54	3058	61.5%	55.0%	1,637,682	900,152	55%	438,323	2.06
4 Estrellas	23	2,117	59.8%	52.0%	1,274,700	663,152	52%	289,211	2.30

Fuente: Mincetur, 2019.

3.1.4. Turismo interno

Según la penúltima encuesta nacional de turismo (Mincetur, 2019), Lima es el departamento que cuenta con la mayor cantidad de visitas, con un 26,1 % de participación, equivalente a 11,8 millones de turistas nacionales. Dentro del departamento de Lima, la principal provincia es Lima, con un 62 % de participación.

Asimismo, en la misma encuesta se señala que el tiempo de permanencia de los visitantes oscila entre un 55,6 % para las vistas entre 1 y 3 noches y en 27,1 % para las visitas entre 4 y 7 noches.

3.1.5. Turismo receptor

Según el estudio “Perfil de turista extranjero” (PromPerú, 2018), se considera que el Perú cuenta con 13 países que han sido catalogados como competidores. En relación con estos países, el Perú se encuentra en el puesto 11, teniendo a los principales competidores en Latinoamérica a México, Chile, Brasil, Argentina y Colombia.

Durante el 2018, el 72,4 % de los turistas que visitaron el país escogieron Lima como destino. Los estadounidenses y los chilenos fueron los principales visitantes, con un 20,4 % y 11,4 %, respectivamente. Por otro lado, los principales distritos que han sido visitados dentro de Lima son Miraflores y Cercado de Lima con un 69,1 % y 62,7 %, respectivamente (Mincetur 2018).

3.2. Levantamiento de fuentes primarias

3.2.1. Entrevista a expertos

Debido a la coyuntura actual de la pandemia del Covid-19, se utilizó como fuentes primarias a entrevistas, publicaciones y webinars⁴ realizados a través de medios escritos y principalmente electrónicos (web y redes sociales). El resultado de los principales datos y opiniones obtenidas, se destacan a continuación:

- Según el estudio “Perú: Escenarios de crecimiento económico, 2020” (Apoyo, 2020), después de la caída del PBI y las actividades económicas relacionadas al sector turismo, a partir de marzo 2020, se espera una recuperación lenta de la demanda en lo que resta del 2020.
- Según el webinar “Futuro del turismo post-pandemia” (Gestión, 2020), la tendencia dominante para el turismo durante el 2020 y parte del 2021, será la de los destinos nacionales (domésticos), el campo (rurales) y lugares donde exista una menor concentración de personas.
- De acuerdo al estudio “Análisis del turismo interno y percepción del entorno post Covid-19” (PromPerú, 2020), la mayor parte de las personas considera los primeros meses del año 2021 como el escenario más posible para realizar un viaje. Algunos viajeros de NSE⁵ A y B, principalmente quienes postergaron un viaje durante el 2020, estarían dispuestos a viajar a partir de fines del mismo año. Por otro lado, otros viajeros más conservadores, consideran que solo estarían confiados para viajar desde mediados del 2021 en adelante.
- De acuerdo con información del estudio “Perfil vacacionista nacional” del año 2018, el 50% de la población en el Perú pertenece a las generaciones *millennials*⁶ (25 %) y *centennials*⁶ (25 %), quienes representan entre los vacacionistas el 63 % (PromPerú, 2020). Por último, según el mismo estudio, Lima representa el 24 % de los vacacionistas pertenecientes al NSE A y B de los *millennials* o *centennials* de Lima, seguido por Ica (17 %), Cusco (8 %), Junín (7 %), Áncash (7 %), Piura (6 %), Arequipa (6 %), La Libertad (5 %), San Martín (4 %), Ayacucho (2 %), entre otros (PromPerú, 2020).

⁴ Seminarios web

⁵ NSE: nivel socio económico.

⁶ Centennials: nacidos entre 1995 y 2016

- Según la Ordenanza N° 540 del día 24 de abril del 2020, la municipalidad de Miraflores aprueba medidas de bioseguridad y control para prevenir el Covid-19 en establecimientos públicos y privados (locales comerciales, industriales y de servicios). Estas medidas se deben implementar para los establecimientos, trabajadores y público en general.

3.2.2. Tipología de clientes

- Clasificación generacional

Según el estudio “Percepción y expectativas hacia el entorno turístico 2020” (PromPerú-IPSOS, 2020), se han identificado 5 tipos generacionales, *centennials*, *millennials*, generación X, *baby boomers* y generación silenciosa, cabe resaltar que en el Perú alrededor del 50 % de la población pertenece a las 2 primeras generaciones, antes mencionadas. Asimismo, el 63 % de los turistas pertenece a estas generaciones, el 44 % son *millennials* y el 19 % son *centennials*. Por otro lado, en lo que respecta al turista extranjero, el 56 % pertenece a las generaciones *millennials* y *centennials*, con una representación de 49 % y 7 %, respectivamente.

- Clasificación por preferencia

Según el estudio “Perfil del turista extranjero” (PromPerú, 2018), se cuenta con cuatro tipos de turistas:

- Turista de negocios: La principal razón del viaje es realizar alguna operación, servicio o actividad relacionada con la empresa o sector en la que labora.
- Turista de vacaciones: El principal motivo del viaje es la recreación o esparcimiento. En este caso, la decisión del viaje ha sido del propio turista.
- Turista de actividades de aventura: La principal razón del viaje es realizar alguna actividad de aventura, tal como excursión o deporte.
- Turista de actividades de naturaleza: La principal razón del viaje es realizar alguna actividad relacionada a la naturaleza o medio ambiente.

En la siguiente tabla se puede apreciar las características principales de cada tipo de turista:

Tabla 24. Características de turistas

Característica	Turista de Negocios	Turista de Vacaciones	Actividad de Aventura	Actividad de Naturaleza
Género	85% hombres 15% mujeres	60% hombres 40% mujeres	56% hombres 44% mujeres	55% hombres 45% mujeres
Edad promedio	42 años	37 años	36 años	37 años
Región de residencia	63% Latinoamérica	59% Latinoamérica	36% Latinoamérica	63% anglosajona
Estadía o permanencia	6 noches	9 noches	14 noches	13 noches

Fuente: Elaboración propia

- Estimación de la demanda

De acuerdo con el análisis realizado, se consideran las siguientes preposiciones:

- La demanda total de noches de hospedaje del mercado para los hoteles de cuatro estrellas se estima sobre la base de la tasa de ocupación promedio total obtenida de información del estudio “Indicadores de capacidad y uso de la oferta de alojamiento” (Mincetur ,2019). En la tabla 25 se consolida información correspondiente a los últimos diez años (2010-2019):

Tabla 25. Ocupación promedio hoteles 4 estrellas 2010-2019

Año	Ocupación promedio total (%)
2010	58.32%
2011	58.50%
2012	59.76%
2013	61.54%
2014	59.73%
2015	59.20%
2016	57.41%
2017	53.47%
2018	55.03%
2019	53.62%
Promedio	57.66%

Fuente: Elaboración propia

- En lo que respecta al hotel, la tasa de ocupación promedio con la que terminó el año 2019 fue de 86,69 %, debido a que la estrategia de liderazgo en costos establecida permite ofrecer precios competitivos y así obtener una mayor tasa de ocupación en comparación con el

promedio del mercado. Sin embargo, se proyecta que el porcentaje de ocupación promedio para el año 2020, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, caerá a 50,7 % como resultado de una disminución de la tasa de ocupación promedio a partir del mes de marzo 2020⁷. Se espera que empiece a recuperarse de manera gradual a partir del segundo semestre del año 2021 hasta el cierre del primer semestre del año 2023 llegando a los mismos niveles de ocupación obtenidos en el 2019, tal como se plantea en el análisis de escenarios del Capítulo III.

3.3.Incremento de la oferta del mercado disponible

Según la información obtenida de las fuentes primarias que se mencionan en el Capítulo IV, se muestra la evolución y variación histórica de la oferta total de los hoteles de 4 estrellas en el distrito de Miraflores durante los últimos 10 años, considerando el número de noches por plazas-cama. Se estima que la proyección de la oferta total de los hoteles de 4 estrellas durante el 2020 al 2022, será la misma que la registrada al cierre 2019, como consecuencia de la pandemia del Covid-19, y para el año 2023 en adelante se incrementará a razón de 12,69 %, promedio 2015 al 2019 de la variación de la oferta total.

Tabla 26. Oferta total hoteles de cuatro estrellas

Año	Hoteles 4 estrellas			
	Número de establecimientos	Oferta total (Nro. de noches)	Var. (Nro. de noches)	Var. (%)
2010	9	440,132	-	-
2011	8	415,337	-24,795	-5.63%
2012	9	408,312	-7,025	-1.69%
2013	11	511,119	102,807	25.18%
2014	12	599,330	88,211	17.26%
2015	14	664,923	65,593	10.94%
2016	16	784,432	119,509	17.97%
2017	17	885,134	100,702	12.84%
2018	18	923,399	38,265	4.32%
2019	19	1,067,853	144,454	15.64%

Fuente: Mincetur, 2019

3.4.Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado disponible

La proyección de la oferta para los próximos 5 años se estima de acuerdo con los cálculos establecidos en la sección 1.3.4; en lo que respecta a la proyección de la demanda, esta se da sobre

⁷ Debido al “aislamiento social obligatorio” establecido por el gobierno peruano entre el 16/03/2020 y el 01/07/2020

la base del porcentaje de ocupación promedio estimado según las preposiciones y supuestos establecidos en la sección 1.3.2; sin embargo, debido a la pandemia del Covid-19, se espera que el porcentaje de ocupación promedio del mercado correspondiente al 2020 caerá a 31,28 % y a partir del 2021 se espera que el porcentaje de ocupación empiece a recuperarse gradualmente, hasta el cierre del 2023, donde se espera recuperar el porcentaje promedio obtenido al cierre del 2019.

Tabla 27. Proyección de la oferta, demanda y ocupación promedio del mercado

Año	Oferta del mercado hoteles 4 estrellas		Demanda del mercado hoteles 4 estrellas		Ocupación promedio total (%)
	Oferta total (Número de noches)	Incremento (Número de noches)	Demanda total (Número de noches)	Incremento (Número de noches)	
2020	1,067,853	0	334,024	-41.66%	31.28%
2021	1,067,853	0	345,664	3.48%	32.37%
2022	1,067,853	0	523,995	51.59%	49.07%
2023	1,203,364	135,511	647,771	23.62%	53.83%
2024	1,356,070	152,707	796,013	22.89%	58.70%

Fuente: Elaboración propia

3.5. Proyección de la demanda del hotel

La proyección de la demanda del hotel se calcula sobre la base de la tasa de ocupación promedio, de acuerdo con lo indicado en la sección 1.3.3, la cual se espera sufra una importante caída durante el 2020 (50,7 % promedio anual) y recién a partir del segundo semestre 2021 empiece una recuperación gradual, hasta el cierre del primer semestre del 2023 donde se llegaría a alcanzar el mismo nivel del obtenido al cierre del 2019 (86,69 %). Para el año 2023 se tiene planificado ampliar la capacidad instalada del hotel en un 20 % (10 habitaciones adicionales) y se estima incrementar el porcentaje de ocupación en un 94,9 % al cierre del año 2024.

Tabla 28. Proyección de la demanda del hotel

Año	Proyección de ocupación del mercado(%)	Oferta del hotel (Número de noches)	Demanda del hotel (Número de noches)
2020	50.57	36,000	18,205
2021	52.33	36,000	18,838
2022	79.33	36,000	28,559
2023	87.02	43,200	37,594
2024	94.90	43,200	40,999

Fuente: Elaboración propia

3.6.Conclusiones

- Durante el 2020 y primer semestre del 2021, la demanda será principalmente del turismo de negocios y de vacaciones nacionales.
- El segmento más próximo para reactivarse es el turismo interno; esto representa un escenario favorable para el hotel para los años 2020 y 2021. Sin embargo, se cuenta con el segmento corporativo que asegura la ocupación del hotel en los mismos años.
- La ocupación promedio de nuestro hotel se encontraba en 86 %, al finalizar el 2019, por encima del promedio de 57 % mercado y se espera recuperar estos niveles al cierre del 2023.
- Al cierre del 2024, se espera obtener una ocupación de 94 %.
- Para la estimación de la oferta se asume que no habrá variación de la misma durante los años 2020-2023.
- Para los años 2023 y 2024 se asume tener un crecimiento de la oferta similar al promedio histórico de los años 2015 y 2019.
- Los niveles de ocupación al cierre 2019 se recuperarán a partir del segundo semestre del 2023.

Capítulo V. Plan de resiliencia

1. Sanitario

1.1.Objetivos

- Cumplir con los lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al Covid-19, establecido por el Minsa.
- Implementar el protocolo sanitario sectorial para hoteles categorizados, establecido por el Mincetur.

1.2.Actividades

- Crear un comité en la compañía para el análisis y establecimiento de los lineamientos establecidos por el Minsa.
- Analizar la incorporación o prestación de servicios de personal de salud que sirva de apoyo para cumplir con los requerimientos sanitarios exigidos por las autoridades.
- Elaborar los protocolos de atención para la prevención de contagio del Covid-19 de los clientes, colaboradores o terceros.
- Elaborar un presupuesto para la adquisición de los insumos, materiales, equipos e instalaciones necesarias para el cumplimiento de las medidas preventivas del Covid-19.

1.3.Normas de referencia

- Resolución Ministerial N° 080-2020 Mincetur – Protocolo sanitario sectorial
- Resolución Ministerial N° 239-2020 Minsa – Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición al Covid-19

1.4.Operacional

1.4.1. Objetivos

- Establecer los lineamientos para la continuidad de servicios operativos y administrativos
- Identificar los planes de acción para afrontar la pandemia de una manera eficaz y responsable

1.4.2. Funciones administrativas

En el hotel es posible identificar, dentro de las funciones administrativas, las áreas de recursos humanos, marketing, contabilidad y finanzas, así como el área de logística y compras. Dentro de las acciones que se realizan se encuentran las siguientes:

- Aplicar modalidad de trabajo remoto.
- Asegurar accesos a las distintas plataformas de la empresa.
- Reuniones con personal externo a través de plataformas virtuales.
- El personal de logística realizará el trabajo remoto a excepción de los días de revisión de inventario, para lo cual acudirá al centro de labores con todos los protocolos de seguridad.

1.4.3. Funciones operativas

Dentro de los servicios básicos se encuentran las siguientes áreas:

- Área de limpieza
- Área de mantenimiento
- Área de seguridad
- Área de cocina y restaurante
- Área de lavandería

Es importante indicar que el hotel ha seguido realizando operaciones durante el estado de emergencia a través de convenios realizados con el Estado que han permitido utilizar las habitaciones para las personas que regresaban del extranjero y tenían que realizar cuarentena obligatoria. Ante esto, el hotel ha realizado las siguientes acciones:

- Crear un equipo de toma de decisiones de emergencia, el cual está compuesto por el CEO, gerente de operaciones, jefe de recursos humanos y gerente de ventas.
- Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia. Es necesario actualizar los procesos de limpieza, mantenimiento y seguridad, de acuerdo con los protocolos sanitarios respectivos.
- Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.
- Mantener el bienestar físico y mental de los empleados.
- Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro. Es necesario contar con una matriz de proveedores habilitados para poder seguir brindando el servicio. Asimismo, asegurar el *stock* de cada entrega.

- Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, garantizando la seguridad, disponibilidad y privacidad de la información.
- Ajustar presupuestos y planes de ejecución de cada área funcional.
- Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

Por otro lado, desde el mes de junio del 2020, una vez habilitado el permiso para poder continuar ejerciendo los servicios de hospedaje, restaurante y lavandería, se brindarán los siguientes servicios:

- Servicio de hospedaje al público en general
- Servicios de restaurante, tanto para huéspedes del hotel, como para clientes externos, bajo la modalidad de *delivery*

1.5.Financiamiento y acogimiento de beneficios

1.5.1. Objetivos

- Obtener financiamiento para capital de trabajo y generar liquidez
- Aplicar los beneficios tributarios y laborales otorgados por el Gobierno

1.5.2. Fuentes de financiamiento

- Reactiva Perú (DL 1455)
 - Contactar al asesor financiero y aplicar préstamo del programa Reactiva Perú para cubrir gastos de capital de trabajo
 - Establecer cronograma considerando periodo de gracia de 12 meses y plazo de 24 cuotas (máxima que permite el programa) (ver anexo 2)

Tabla 29. Resumen del préstamo

Monto del préstamo	Tasa anual	Plazo de gracia	Número de cuotas	Cuota mensual	Pago total
S/ 300.000	1,10 %	12	24	S/ 12.781	S/ 306.732

Fuente: Elaboración propia

1.5.3. Beneficios tributarios y laborales

- Suspensión perfecta de labores (DU 038-2020)
 - Analizar y determinar el aplazamiento del depósito correspondiente a la Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) del mes de mayo a noviembre 2020, por aquellos trabajadores que apliquen según la norma
 - Coordinar con el área de finanzas y recursos humanos para la reprogramación del depósito de CTS al mes de noviembre 2020

Capítulo VI. Formulación del plan estratégico

1. Visión

Posicionarnos como uno de los primeros hoteles de Lima en hotelería de turismo vacacional y negocios con alta, calidad de atención y precios bajos para nuestros clientes.

2. Misión

Brindar a nuestros clientes un servicio de hotelería de calidad, confortable y seguro a precios bajos a través procesos eficientes y calidad de atención. Asimismo, aumentar la rentabilidad a nuestros accionistas con nuestro liderazgo en ventas y contribuir con el desarrollo de la comunidad.

2.1.Valores

- Vocación de servicio: El huésped está en el centro de las acciones y estrategias de negocios. Se busca que siempre esté atendido de acuerdo con sus expectativas y disfrute su estadía.
- Orientados a la eficiencia: Se busca constantemente innovar los procesos, con el objetivo de tener una operación ágil, atendiendo de manera eficiente y segura las necesidades del cliente.
- Integridad: La organización cuenta con tradición y experiencia, por lo que se refuerza la cultura de contar con un personal con alto grado de confiabilidad y ética profesional.
- Trabajo en equipo: Trabajar con espíritu de equipo colaborativo, para lograr objetivos comunes, compartiendo conocimientos y experiencias.
- Compromiso: EL hotel está comprometido con la comunidad y por eso busca cumplir con las normas impuestas por las entidades competentes, generando el menor impacto al medio ambiente y aportando desarrollo a las personas de la comunidad.

2.2.Objetivos estratégicos

2.2.1. Objetivos de rentabilidad

- OE1: Obtener una rentabilidad mayor al 10 % sobre el capital empleado al finalizar los 5 años del plan estratégico

- OE2: Mantener un margen operativo promedio mayor al 40 % al finalizar los 5 años del plan estratégico

2.2.2. Objetivos de crecimiento

- OE3: Lograr una ocupación mayor al 90 % dentro de 5 años
- OE4: Ampliar la capacidad del hotel al 20 % antes de finalizar los 5 años del plan estratégico.

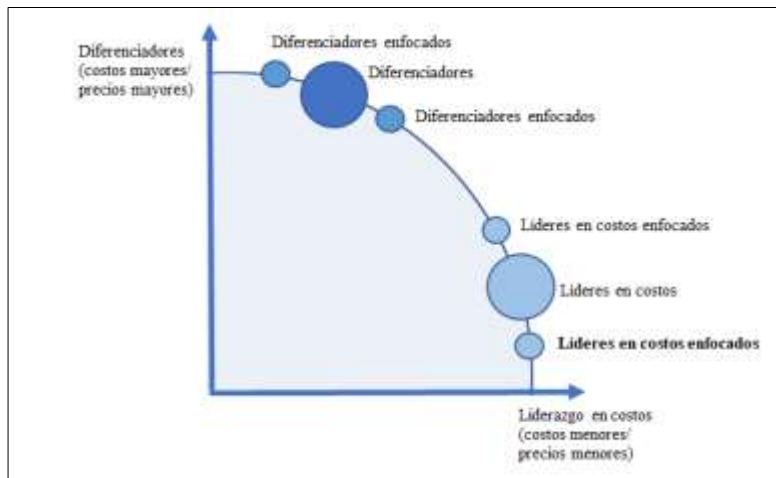
2.2.3. Objetivos de supervivencia

- OE5: Aumentar las ventas en 40 % al finalizar los 5 años del plan estratégico
- OE6: Mantener un porcentaje de satisfacción del cliente por encima del 80 % promedio durante los cinco años del plan estratégico
- OE7: Lograr un ahorro por encima del 20 % sobre los gastos operativos realizando eficiencias en los procesos del hotel y gastos de insumos al final de los 5 años del plan estratégico

2.3.Estrategia genérica

Se aplica la estrategia de liderazgo en costos enfocado, con la cual se busca continuar manejando una estructura que brinde una ventaja competitiva en un mercado que busca alto o medio valor a bajos precios. Esta estrategia permitirá lograr mayor volumen de ventas frente a los competidores y poder atraer la mayor cantidad de clientes, manteniendo un flujo constante de ingresos. El servicio tiene que asegurar una calidad acorde a lo que requiere el mercado, pero sin sacrificar los costos y generando rentabilidad. Se contempla avanzar en la curva de generación de valor hacia la eficiencia buscando estrategias que permitan reducir cada vez más la estructura de costos en relación con la competencia.

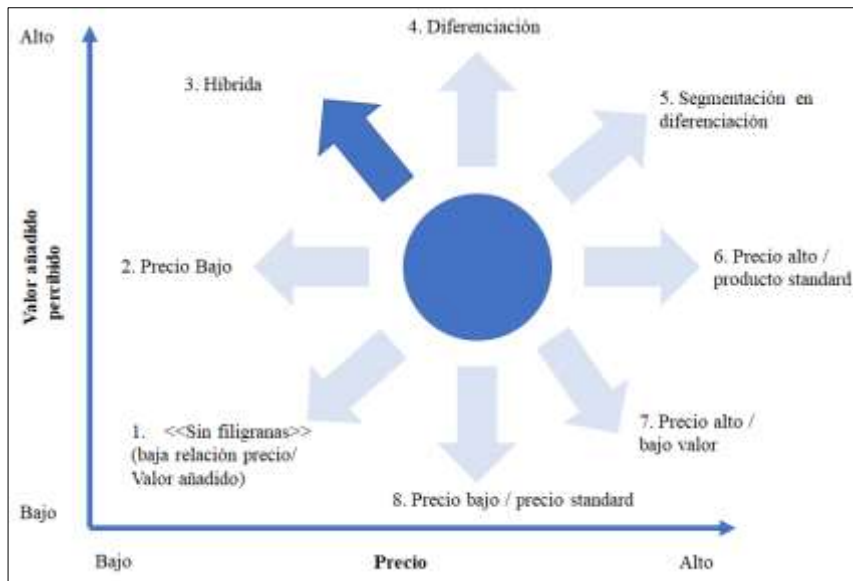
Gráfico 6. Curva de generación de valor



Fuente: Hill y Jones 2011

La propuesta estratégica por sí sola no se enfoca en el esfuerzo que realizaremos en calidad y en mejora de procesos con enfoque en cliente. Se quiere reforzar el enfoque basado en el reloj estratégico propuesto por Cliff Bowman, quien es referenciado por Johnson y Scholes en “Dirección estratégica” (2001). Lo que se busca es contar con una relación precio y valor propuesto, dado que se cuenta con eficiencias, automatizaciones y calidad servicios que pueden brindar un valor agregado a los huéspedes. Se plantea precios bajos en relación con los competidores sin descuidar el valor que el cliente percibe en el producto, lo que ubica al hotel dentro de la estrategia híbrida, como se muestra en el gráfico 7.

Gráfico 7. Reloj estratégico de Bowman



Fuente: Johnson & Scholes, 2001.

2.4. Análisis FODA

Para poder definir un planteamiento estratégico sólido, se toma como base el análisis de las fortalezas y corregir las debilidades para plantear estrategias frente a los factores tanto externos como internos. Es en este contexto que, en la tabla 30, se realiza la matriz FODA cruzado.

Tabla 30. Matriz FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Respaldo financiero	D1	Calidad del servicio bajo el promedio
F2	Gestión de costos operacionales	D2	Baja inversión en publicidad
F3	Gestión de la ocupación del Hotel	D3	Servicios adicionales comunes
F4	Seguridad	D4	Capacidad del hotel limitada
F5	Eficiencia y mejora de procesos		
F6	Marca del hotel		
F7	Gestión de canales de venta		
F8	Innovaciones tecnológicas y desarrollo		
F9	Sistemas de información y gestión de comunicaciones		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
O1	Incentivos de reactivación económica por parte del gobierno	E1	Impulsar canales de ventas para captar clientes de los segmentos turismo vacacional y negocios según los escenarios. (O2, F3, F7)
O2	Aumento de planes de competitividad y productividad en el sector	E2	Aumentar campañas promocionales que permita la alta rotación de huéspedes con precios atractivos. (O3, F3, F5)
O3	Aumento de planes estratégicos dentro de promoción del sector turismo	E3	Posicionar a la marca del hotel como uno de los hoteles reconocidos en el sector de hoteles de 4*. (O3, F6, F4)
O4	Disminución de la tasa de interés referencial de 1.25% a 0.25%	E4	Desarrollar innovaciones tecnológicas con el objetivo de lograr eficiencias en costos operacionales. (O3, F2, F8, F3, F5)
O5	Aumento de la Inversión relacionada al turismo		
O6	Baja actividad sindical		
O7	Aumento de iniciativas de preservación en el plan estratégico ambiental		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	
A1	Inestabilidad política	E9	Desarrollar nuevos servicios para generar ingresos adicionales durante estado de emergencias. (A5, F5, F3)
A2	Caída de la tasa de crecimiento anual del PBI		
A3	Aumento del tipo de cambio del dólar		
A4	Aumento de desempleo en 40% y pobreza en 25%		
A5	Amplia brecha digital en el país		
A6	Disminución de la calificación crediticia del país		
A7	Decremento de arribo de turistas extranjeros al aeropuerto en -67%		
A8	Disminución de PBI en USA en 5.0%		
		ESTRATEGIAS DO	
		E5	Aumentar la calidad de servicio mediante el personal capacitado para clientes B2B y B2C que pueda identificar y atender las necesidades de ambos segmentos. (O2, O3, D1)
		E6	Mejora continua y aseguramiento de la calidad de servicios básicos y adicionales. (O2, O3, D1, D3)
		E7	Ampliación de capacidad del hotel. (O2, O3, O1, O4, D4)
		E8	Desarrollar estrategias de marketing digital como estrategia principal de publicidad (O2, O3, D2)
		ESTRATEGIAS DA	
		E10	Recortes de gastos y política de austeridad sin sacrificar calidad del servicio (D1, D2, D3, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8)

Fuente: Elaboración propia

25. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa está enfocada en cuatro frentes:

- **Diversificación relacionada:** Los servicios que ya brinda el hotel se adaptarán a la coyuntura de la pandemia del Covid-19 como alternativa para generar nuevos ingresos y disminuir la brecha de ocupación. Estos nuevos productos serían el servicio de restaurante y servicio de *coworking*.
- **Penetración de mercado:** El crecimiento tendrá dos fases dentro del plan estratégico, primero la recuperación de la ocupación, debido al efecto de la pandemia del Covid-19 en los tres primeros años y, posteriormente, el crecimiento de las ventas en los últimos dos años del plan estratégico.
- **Desarrollo de producto:** Enfocado en la mejora continua de los procesos y servicios con la finalidad de brindar una mejor calidad de servicio y posicionar la marca en los clientes.
- **Recortes de gastos:** Sobre la base de la estrategia genérica de líder de costos, el hotel continuará buscando la disminución de los costos para lograr ser más competitivos, y por eso, que se continuará con la búsqueda de eficiencias en el operación y recortes de gastos que no afecten la calidad del servicio.

2.6. Estrategia de crecimiento

Según el análisis de escenarios revisado en el Capítulo II, se tiene tres periodos: el primero con un escenario adverso donde los factores externos no favorecen al negocio en marcha; es en este contexto donde se opta por una estrategia de desarrollo de producto (servicio) donde se busca ingresos con el desarrollo de nuevos servicios para poder atravesar la adversidad. En los escenarios 2 y 3, una vez favorable el entorno, la estrategia a emplear es de penetración de mercado por las ventajas competitivas que se tiene al llevar la propuesta a una economía de escala, entrando en un mercado en el cual se busca una alta rotación y aumentar la participación de mercado al competir con precios más bajos que los rivales.

Tabla 31. Estrategia de crecimiento

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Segmentos de Mercado	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	Nuevos	Desarrollo del mercado	Proliferación de productos

	Primer semestre 2020 al primer semestre 2021
	Segundo semestre 2021 al segundo semestre 2024

Fuente: Elaboración propia 2020

2.7. Alineamiento de objetivos estratégicos

En la matriz de alineamiento de estrategias se realiza el mapeo de los objetivos estratégicos y las estrategias planteadas como resultado del análisis FODA. Y, alineando a las estrategias corporativas, el plan estratégico tiene estrategias de penetración de mercado para aumentar la ocupación del hotel, desarrollo de producto para mejorar los productos actuales y recorte de gastos con el objetivo de generar eficiencias y tener costos bajos. Este plan es transversal a todos los periodos del negocio en marcha. En los siguientes capítulos se realiza el desarrollo de los planes funcionales para poder alcanzar los objetivos trazados.

Tabla 32. Matriz de alineamiento de estrategias

			OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
Estrategia Corporativa	Estrategias		Rentabilidad	Eficiencia de Costos	Ocupación del Hotel	Aumento de Capacidad	Volumen de ventas	Satisfacción del Cliente	Ahorro en Gastos
Penetración de mercado	E1	Impulsar canales de ventas para captar clientes de los segmentos turismo vacacional y negocios según los escenarios.	x				x		
	E2	Aumentar campañas promocionales que permita la alta rotación de huéspedes con precios atractivos.	x		x		x		
	E7	Ampliación de capacidad del hotel.	x			x	x		
	E8	Desarrollar estrategias de marketing digital como estratégica principal de publicidad.			x		x		
Desarrollo de producto	E3	Posicionar a la marca del hotel como uno de los hoteles reconocidos en el sector de hoteles de 4*.					x	x	
	E5	Aumentar la calidad de servicio mediante el personal capacitado para clientes B2B y B2C que pueda indentificar y atender las necesidades de ambos segmentos.						x	
	E6	Mejora continua y aseguramiento de la calidad de servicios básicos y adicionales.						x	
Diversificación no relacionada	E9	Desarrollar nuevos servicios para generar ingresos adicionales durante estado de emergencias.	x				x		
Recorte de gastos	E4	Desarrollar innovaciones tecnológicas con el objetivo de lograr eficiencias en costos operacionales.	x	x					x
	E10	Recortes de gastos y política de austeridad sin sacrificar calidad del servicio.	x	x					x

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan de marketing

1.1.Objetivo general

El objetivo general del marketing es posicionar al hotel como una marca de precios bajos, calidad de servicios y captar la mayor cantidad de clientes.

1.2.Objetivos específicos

1.2.1. Corto plazo

- Recuperar las ventas del hotel en 50 % en base a los niveles del 2019, mediante la publicidad en redes sociales, web del hotel y campañas promocionales
- Mantener la calidad de servicio y satisfacción del cliente por encima del 75 %

1.2.2. Mediano plazo

- Recuperar las ventas del hotel en 100 % a niveles del 2019, impulsado por los canales de venta, marketing digital y campañas promocionales con enfoque de marketing al turismo vacacional nacional e internacional
- Mantener la cartera de clientes corporativos mediante promociones especiales
- Posicionar la marca con calidad alta a precios bajos mediante la presencia en redes sociales y el marketing digital en la web del hotel
- Mantener la calidad de servicio y satisfacción del cliente por encima del 75 %

1.2.3. Largo plazo

- Crecimiento en ventas del 20 % en el periodo de cinco años impulsado por los canales de venta, marketing digital y campañas promocionales con enfoque al turismo vacacional nacional e internacional
- Mantener la cartera de clientes corporativos mediante promociones especiales
- Posicionamiento de la marca con calidad alta a precios bajos mediante la presencia en redes sociales y el marketing digital en la web del hotel

- Mantener la calidad de servicio y satisfacción del cliente por encima del 80 %

1.3.Estrategia de marketing

1.3.1. Segmentación de mercado

El segmento de mercado foco es el turismo vacacional por su alta demanda; sin embargo, en el contexto de la pandemia del Covid-19, según los escenarios mencionados anteriormente, la recuperación de la demanda será progresiva en los siguientes años, es por eso que el plan estratégico también tiene foco en el segmento de negocios durante los primeros años. Ambos segmentos se describen a continuación:

- Turismo de vacaciones
 - Región geográfica: Nacional e internacional, Estados Unidos, principalmente
 - Clase social: Media, media alta y alta baja
 - Estilo de vida psicográfico: Moderno
 - Beneficios buscados: Ubicación cercana a zonas turísticas y de entretenimiento. Calidad en las instalaciones, precios asequibles y seguridad sanitaria
 - Segmentación demográfica: Hombres y mujeres de la generación *millennial* y *centennial*. Edades entre 24 y 54 años
- Turismo de negocio
 - Región geográfica: Lima Metropolitana y provincia. Internacional, Estados Unidos, Europa y Asia
 - Tipo de negocios: Corporaciones, empresas grandes y medianas
 - Beneficios buscados: Ubicación cercana a zonas financieras y empresariales, calidad en las instalaciones y seguridad

1.3.2. Perfil del cliente

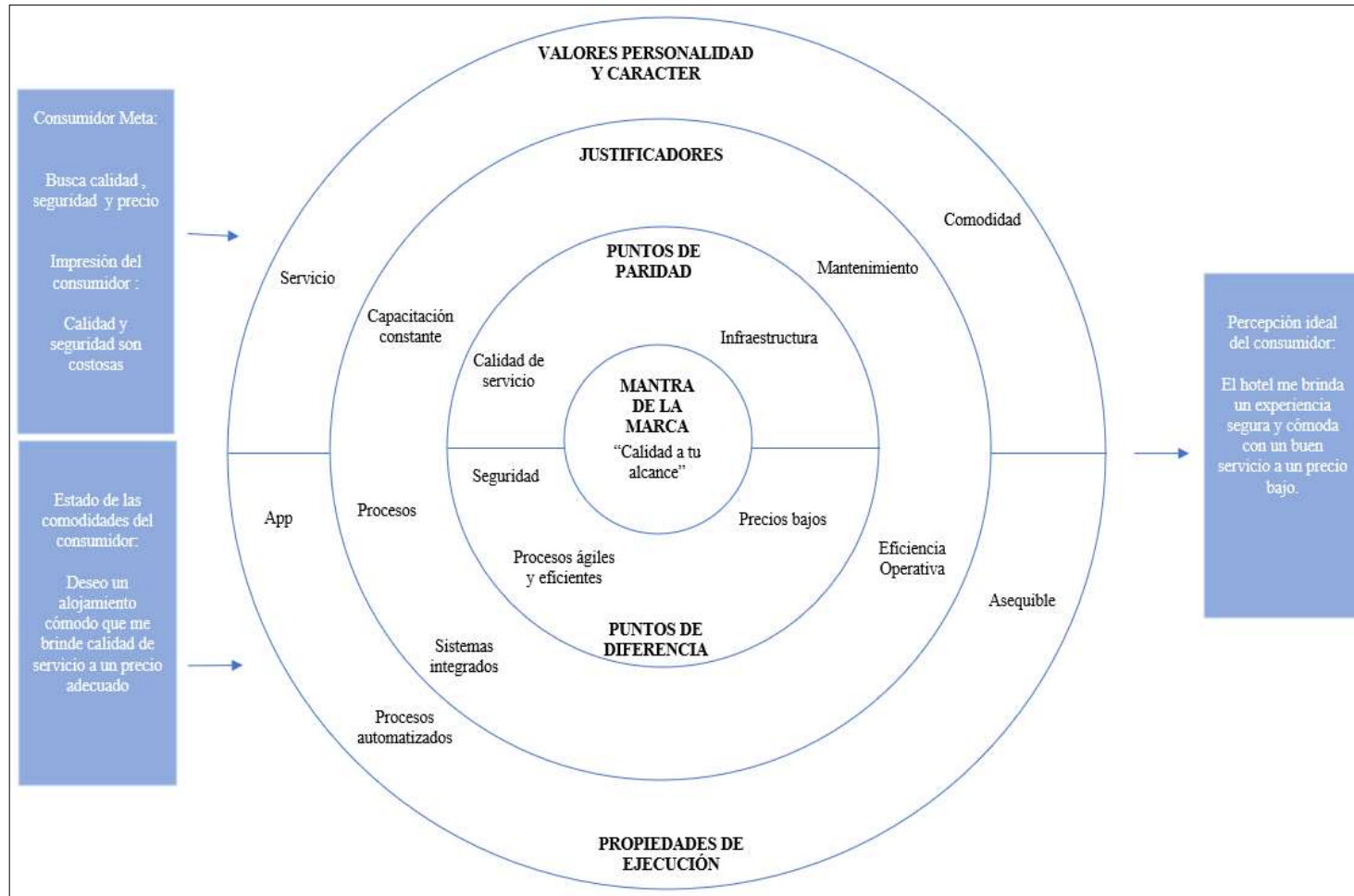
El perfil del cliente meta será los turistas nacionales y extranjeros entre 24 y 54 años; sin embargo, para la etapa de reactivación del hotel y durante los dos primeros años de recuperación, se enfocará en el segmento de grandes empresas y corporaciones. El perfil del cliente se detalla en el Capítulo IV.

1.3.3. Posicionamiento

Para desarrollar la estrategia de posicionamiento de marca se analizan las necesidades de los grupos de consumidores y además la oferta de los competidores cercanos para identificar los puntos de paridad y diferencia con la oferta del hotel, con la finalidad de obtener los elementos que se quiere posicionar con la marca y definan la imagen de la empresa.

Para esto se toma como apoyo un blanco de posicionamiento de marca para contextualizar el contenido de la marca del hotel, empezando por el mantra “Comodidad a tu alcance”.

Gráfico 8. Blanco de posicionamiento del hotel



Fuente: Kotler y Keller 2016

1.4.Estrategia comercial

1.4.1. Servicios

La estrategia del hotel es liderar en costos, por lo cual el producto o servicio que brinda es estándar y cumple con requerimientos básicos de una habitación de hotel de cuatro estrellas; sin embargo, el hotel brinda servicios adicionales con costo para completar la experiencia en caso de que el cliente lo requiera.

Principalmente, se cuenta con el servicio básico que es el servicio de habitación contratado por el cliente en el cual se brinda ambientes cómodos, funcionales y modernos, limpieza habitación, acceso al wifi gratis y televisor. El hotel cuenta con dos tipos de habitaciones: básica y superior, esta última se diferencia por ser una habitación más amplia y con mayores comodidades. Las habitaciones del hotel contarán con el equipamiento para que el cliente de corporativo y vacacional pueda sentirse cómodo. Asimismo, la habitación puede equiparse con otros elementos con costo a demanda del cliente. Por otro lado, el cliente puede solicitar los servicios adicionales con costo y sin costo que se definen en la siguiente tabla.

Tabla 33. Tipos de servicios adicionales

Sin costo	Con costo
Acceso a la piscina del hotel	Restaurante
Acceso a todos los ambientes comunes	Bar
Acceso al gimnasio	Salas grupales de eventos
Máquina de ejercicios	Lavandería
Frigobar	Llamadas telefónicas
Kit de seguridad sanitaria	Video conferencias
Toallas	Productos para frigobar
Kit de baño	Salas de <i>coworking</i>

Fuente: Elaboración propia

1.4.2. Precios

El precio de las habitaciones en promedio ha disminuido por efecto de la pandemia del Covid-19; sin embargo, en el distrito de Miraflores se ha mantenido en el promedio (El Comercio 2020). Acotando al grupo competitivo de hoteles de cuatro estrellas en Miraflores con similar oferta, como se menciona en el Capítulo III, el precio promedio es de S/ 333 para una habitación simple y S/ 423 para una habitación superior, sobre esta base se define los precios de lista de cada habitación y segmento objetivo:

Tabla 34. Precios de habitaciones

Segmento	Habitación simple	Habitación superior
Turismo nacional y extranjero	S/ 300 (US\$ 86)	S/ 380 (US\$ 109)
Agencias y operadores	S/ 264 (US\$ 75)	S/ 335 (US\$ 96)
Corporativo y negocios	S/ 264 (US\$ 75)	S/ 335 (US\$ 96)

Fuente: Elaboración propia

1.4.3. Plaza

La empresa cuenta con tres canales de ventas al cliente:

- Web del hotel: Es el principal canal de ventas directas por donde el cliente podrá autogestionarse y realizar su reserva. La web está habilitada para ser utilizada en diferentes países y en los principales idiomas. La venta por web se impulsará mediante marketing digital, que atraerá tráfico de clientes a la web.
- Agencias y operadores web: Es la venta de reservas a empresas por anticipado. Estas empresas se encargarán de promocionar y vender las reservas en sus respectivos canales.
- Los operadores como Booking, Kayak, Expedia y Despegar, donde el cliente puede realizar sus reservas.
- Fuerza de ventas: Dedicado a captar ventas de clientes de turismo de negocios que pertenecen a corporaciones o empresas con la necesidad de reservar habitaciones para su personal.

Adicionalmente, se cuenta con un soporte tercerizado cuya función principal será brindar apoyo en las funciones de venta y postventa de los diferentes canales. Los clientes canalizan sus consultas por medio telefónico.

1.4.4. Promoción

Las estrategias que se usan para informar los servicios y promociones del hotel al grupo objetivo son:

- Descuentos por cantidad: aplicación de descuentos fijos según la cantidad de habitaciones reservadas al mes. Este tipo de descuento está dirigido al grupo de negocios.
- Descuentos por canales: El canal web es el principal canal de reservas del cliente, por eso se incentivará su uso mediante descuentos especiales por reservar desde este medio.
- Descuentos por temporada: En las temporadas bajas se incentivará y descuentos por la segunda compra en el caso el cliente desee hospedarse nuevamente.

- Publicidad: se realiza por redes sociales para informar sobre los servicios y la experiencia de alojamiento en el hotel, las redes sociales llevan tráfico de clientes a la web del hotel, nos apoyaremos de estrategias como SEO y SEM para aumentar el tráfico en la página web del hotel. Otros medios de publicidad son las páginas web de los operadores más importantes.
- La fuerza de ventas: El contacto con el cliente es vía telefónica y enfocada al cliente corporativo, la cual trabajará con una cartera de clientes. El cliente vacacional se autogestionará por la página web.
- Relaciones públicas: Como parte mantener y mejorar las relaciones públicas el hotel maneja un plan de responsabilidad de social que es gestionado por cada área de la empresa.

1.4.5. Personas

Este concepto refleja el marketing interno dado por los colaboradores que trabajan en el hotel y por conocer al consumidor como personas y entender sus necesidades y preferencias.

- Colaboradores de la organización: Para brindar un servicio de calidad se brinda constantes capacitaciones al personal de servicio que tiene contacto con el cliente presencial y no presencial. El personal es la principal fuente de información de las necesidades de los clientes y sus preferencias.
- Consumidores: La información de los clientes es obtenida mediante uso de la aplicación, los servicios solicitados. Por la aplicación obtendremos información de satisfacción del cliente antes del *check-out*.

1.4.6. Procesos

- Proceso de atención al cliente

Los procesos de atención del hotel se han modificado para lograr eficiencias y evitar el menor contacto con el cliente y brindarle mayor seguridad durante su estadía:

Tabla 35. Proceso de atención al cliente

Reserva	Check-in	Limpieza	Otros servicios	Check-out	Postventa
El cliente realiza la reserva por el la web de hotel indicando las noches y los servicios. Se le solicitará una tarjeta bancaria con la que realizará el pago.	El cliente ingresa al hotel se registra en la máquina del hotel con su DNI y código de acceso. El anfitrión de ingreso ayudará en caso tenga problemas el cliente.	El servicio de limpieza es diario, solo en caso el cliente no lo requiera será solicitado por la aplicación a demanda o programado.	Todos los servicios adicionales son solicitados por la aplicación y tienen una capacidad diaria según tipo de servicio. Los costos son cargados a la tarjeta del cliente.	La salida del hotel será notificada por la aplicación con una pre-cuenta resumen de todos servicios solicitados.	Finalizada su estadía, se enviará una encuesta de satisfacción.
El cliente realiza una llamada telefónica para hacer una reserva. El proceso termina cuando termina de completar sus datos en la web.	El sistema hará las validaciones y aprobará el ingreso al hotel. Brindándole una llave electrónica y código de acceso a su correo electrónico.			Se aprueba el pago o solicitar una modificación. Finalmente, se aprobará el check-out y el cliente podrá retirarse del hotel.	Se enviará descuentos promocionales para la siguiente reserva.
Al final de compra se le enviará el detalle y un código de activación de habitación con proceso de check-in en el hotel y descarga de la app del hotel.	En caso requiera podrá solicitar ayuda botones para carga de equipaje.			En la salida del hotel, se valida el check-out aprobado y podrá retirarse sin colas y de manera rápida.	Envío de encuesta de satisfacción al cliente luego de finalizar su atención.
Descarga del app del hotel a donde se le enviará toda la información y podrá consultar / solicitar / reservar todos los servicios adicionales con / sin costo.	El personal de informes indica donde se ubica la habitación del cliente.				
Días antes de la fecha de reserva se le vuelve a enviar la información al cliente y se le hace el recordatorio de su reserva.					

Fuente: Elaboración propia

1.4.7. Evidencia física

La evidencia física de los servicios que brinda el hotel se transmitirá en toda su infraestructura y procesos soportados por la tecnología, equipos de registro de entrada y salida en la entrada del hotel, el aplicativo y la comodidad moderna de cada habitación. Se detalla en el Capítulo VII.

1.5. Actividades operativas y costos asociados

Presupuesto de marketing para el plan estratégico de los próximos cinco años.

Tabla 36. Presupuesto general de marketing

Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad Web	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Implementar y desarrollar SEO	S/10,000	S/10,000	S/20,000	S/30,000	S/30,000
Gestionar Redes Sociales- Contratación de un Community Manager	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000	S/36,000
Descuento promocionales	S/48,000	S/48,000	S/57,600	S/67,200	S/67,200
Gastos de ventas	S/60,000	S/60,000	S/72,000	S/84,000	S/84,000
Total	S/190,000	S/190,000	S/221,600	S/253,200	S/253,200

Fuente: Elaboración propia

1.6. Plan de responsabilidad social

Por el lado de la gestión de responsabilidad social empresarial, el área de marketing se encargará de velar por la imagen de la empresa publicitar las actividades relacionadas que realiza el hotel en sus diferentes áreas de gestión, así como, realizar y promover actividades con enfoque social:

- Velar por las relaciones públicas del hotel con respecto a la comunidad donde se desarrolla
- Promover el desarrollo de la comunidad mediante la publicidad en la web y aplicación del hotel de los negocios de pequeñas y medianas empresas del distrito y la gastronomía limeña
- Participar y promover campañas o programas medioambientales para colaborar con el municipio de Miraflores

2. Plan de recursos humanos

2.1.Objetivo general

El objetivo es maximizar el desempeño del personal, así como potenciar el compromiso, la motivación, la lealtad y el profesionalismo de la organización, garantizando una prestación de servicio óptimo que permita alcanzar la satisfacción del cliente.

2.2.Objetivos específicos

2.2.1. Corto plazo

- Realizar evaluaciones de desempeño al 100 % del personal
- Realizar 45 horas de capacitaciones anuales al personal operativo y de servicio

2.2.2. Mediano plazo

- Realizar 70 horas de capacitaciones anuales al personal operativo y de servicio a través de plataformas de cursos en línea
- Mantener el clima laboral por encima del 70 % de satisfacción

2.2.3. Largo plazo

- Mantener el clima laboral por encima del 80 % de satisfacción
- Mantener la rotación de personal por debajo del 5 % anual

2.3.Estrategia de recursos humanos

- Realizar un adecuado reclutamiento del personal, sobre la base de perfiles y competencias requeridas para el puesto en cuestión
- Realizar un adecuado perfil de puesto, con el objetivo de tener al personal adecuado para las funciones a ejercer, de acuerdo con sus competencias y habilidades
- Realizar capacitación al personal, enfocada en su desarrollo profesional
- Medir la productividad del personal

- Realizar evaluaciones de desempeño en donde se mida el desempeño del trabajador, tanto en sus objetivos como en habilidades blandas
- Realizar una política de remuneraciones, así como de los incrementos salariales, los cuales deben de estar basados en las evaluaciones de desempeño
- Dentro del área se plantea KPI claves que ayudarían a la gestión del personal. Los tres principales son los siguientes:

Tabla 37. Principales KPI de recursos humanos

	No Cumple	Cumple	Satisfactorio	Medición
Masa salarial	$2500 < x$	$1500 < x < 2500$	$x < 1500$	Revisión periódica de planillas
Capacitación sobre empleados	$x < 10 \text{ Hrs}$	10 Hrs	$10 \text{ Hrs} < X$	Monitoreo y planes de capacitación
Nivel de Satisfacción del empleado	$x < 75\%$	75%	$75\% < X$	Encuestas internas y evaluaciones

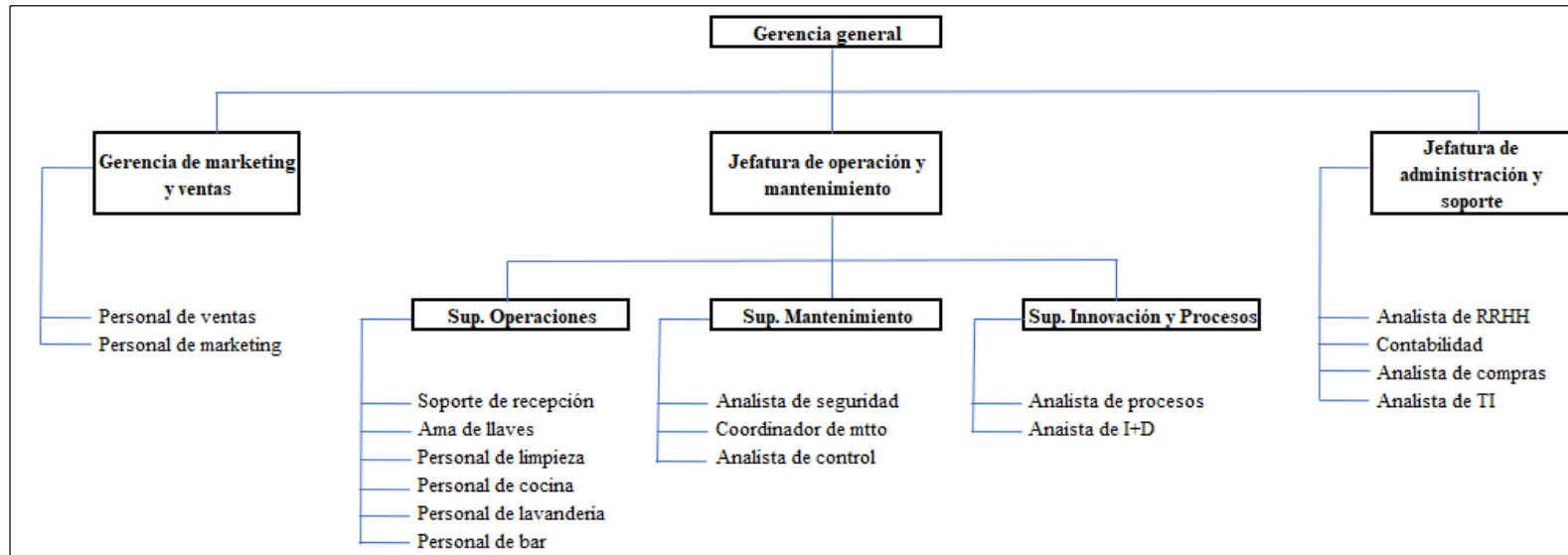
Fuente: Elaboración propia

2.4. Estructura organizacional

Se presenta la estructura organizacional basada en Mintzberg (1991).

- Tipo de organización: Adaptativa
- Configuración: Organización maquinal
- Modelo de organización: estandarización de habilidades
- Parte clave de la organización núcleo de operaciones

Gráfico 9. Organigrama del hotel



Fuente: Elaboración propia

2.5.Descripción de puestos

- **Administración y soporte:** Encargados de las funciones de compras, finanzas contabilidad y tesorería del hotel. Por otro lado, se encargan de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del talento. Asimismo, están a cargo del soporte de tecnología de información.
- **Marketing y ventas:** El área de ventas es la encargada de buscar ventas con los clientes potenciales, los cuales están dividido en cuentas claves. Por otro lado, el área de marketing se encarga de producir la publicidad y las distintas campañas de marketing para generar ventas.

- Área de operaciones: Encargada de las funciones de recepción y limpieza, tanto de las áreas comunes como de las habitaciones. Asimismo, está a cargo de la operación de los servicios adicionales, tales como lavandería cocinan y bar.
- Área de mantenimiento: Comprende las actividades propias del mantenimiento de las instalaciones, como de las áreas de recreación y esparcimiento, así como la seguridad del hotel.
- Área de innovación y proceso: Encargada de la elaboración de procesos y procedimientos, así como del desarrollo de automatizaciones, en busca de la mejora continua.

2.6. Políticas de recursos humanos

- La selección se llevará a cabo a través del área de recursos humanos, donde el área solicitante deberá completar la descripción del puesto que y el perfil que requiere.
- Programas internos de promociones y de reclutamiento, a partir del cual los empleados pueden postularse para ocupar las posiciones vacantes.
- Las remuneraciones se determinan de acuerdo con el mercado, y los incrementos serán acordes a los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- La jornada de labores será de 6 días a la semana y en función a los turnos que cubrirá las 48 horas semanales.
- El empleado deberá cumplir el código de ética del hotel, honrando los valores y el prestigio de la marca.

2.7. Entrenamiento

Como parte de las buenas prácticas dentro del sector y la búsqueda de la calidad del servicio, el hotel se alinea al plan de calidad turística del Perú (Caltur), para servicios de hospedaje, por lo que brindará una inducción a todo personal nuevo. Además de introducir a la persona a sus funciones operativas, se enfocará en talleres para inculcar los pilares de la cultura del hotel Le Bonheur, misión, visión y valores de la empresa.

2.8. Capacitaciones

- Se realizarán capacitaciones *in-house* donde las áreas de innovación y procesos reforzarán el conocimiento de los principales procesos del hotel.
- Se tendrá un enfoque de servicio hacia el cliente y de calidad en el servicio.

- En alianza con el Mincetur, se actualizará constantemente al personal según las mejores prácticas del mercado nacional.
- Las capacitaciones principalmente cubrirán el enfoque en calidad, por lo que tratarán de limpieza, servicio, atención del cliente, postventa, gestión de reservas, ventas y utilización de los equipos.
- Se busca generar eficiencias en años posteriores con cursos en línea.

2.9.Evaluación del desempeño

- A inicios del año se fijarán los objetivos de desempeño según función y perfil de puesto.
- Se brindará retroalimentación constante con la persona para poder medir la evaluación del empleado, esto no implica que el jefe refuerce los puntos de mejora del personal en cualquier momento.
- El jefe realizará la evaluación de acuerdo con los objetivos trazados, para los cual utilizará las mediciones e indicadores de desempeño.
- Las personas que obtengan mal desempeño contarán con un plan de desarrollo donde el jefe los acompañará para la mejora de su desempeño y productividad.
- Las personas que tengan resultados superiores al promedio tendrán un incremento salarial de entre 3 % y 5 %.

2.10. Personal requerido

Para poder brindar un adecuado servicio en el hotel y garantizar la operatividad de todas las áreas se cuenta, al año 2020, con un total de 44 colaboradores distribuidos principalmente en 3 grandes unidades, para satisfacer la demanda de limpieza y organización del hotel con 10 personas para las 50 habitaciones, manejando además factores de rotación. En la siguiente tabla se muestra al personal según año de operación y cantidad por cada unidad:

Tabla 38. Requerimiento de personal

Gerencia General	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	1	1	1	1	1
Marketing y Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente de marketing y Ventas	1	1	1	1	1
Analista de Ventas y Post Venta	1	1	1	1	1
Analista de Marketing	1	1	1	1	1
Fuerza Ventas	2	2	2	2	2
Administración y Soporte	2020	2021	2022	2023	2024
Analista contable	2	2	2	2	2
Analista de RRHH	2	2	2	2	2
Analista de TI	2	2	2	2	2
Analista de eventos	1	1	1	1	1
Operaciones y Mantenimiento	2020	2021	2022	2023	2024
Jefatura de Operación y Mantenimiento	1	1	1	1	1
Sup. Operaciones	1	1	1	1	1
Coordinador de Mantenimiento	1	1	1	1	1
Analista de Seguridad	1	1	1	1	1
Analista de control de mantenimiento	1	1	1	1	1
Analista de Procesos	2	2	2	2	2
Analista de I+D	2	2	2	2	2
Ama de llaves	5	5	5	5	5
Personal de limpieza	10	10	10	18	18
Personal de cocina	4	4	4	4	4
Personal de lavandería	1	1	1	1	1
Personal de bar	2	2	2	2	2
Soporte de recepción	2	2	2	2	2
Personal temporal	-	-	2	2	2
Total	46	46	46	54	54

Fuente: Elaboración propia

2.11. Presupuesto del plan de recursos humanos

En este apartado se presenta la plantilla del personal del hotel y sus respectivos salarios. Además, el presupuesto para capacitaciones para los siguientes años. Cabe mencionar que se incluyen los planes de contingencia para los primeros meses en donde la coyuntura lleva a aplicar un factor de descuento a los salarios del 25 %. Dentro de los planes de capacitación se busca generar eficiencias con cursos en línea y reducir el presupuesto en un 50 % para los últimos periodos. El detalle de los salarios anuales, planilla y presupuesto por cada año de operación se detallan en los anexos 12, 13 y 14, respectivamente.

2.12. Plan de responsabilidad social

Dentro del área de recursos humanos se busca apoyar a la comunidad donde el hotel se desenvuelve; en este caso, el distrito limeño de Miraflores. En este sentido, el fin es desarrollar un programa para población vulnerable que puede desempeñarse en tareas del hotel y generarles

bienestar. El hotel busca lanzar el programa de trabajo para personas mayores a 60 años en coordinación con la Casa de la juventud prolongada del distrito, que cuenta con 4 sedes (Santa Cruz, Armendáriz, Aurora y Aljovín). En este plan el objetivo es que se inscriban aquellas personas que podrían laborar por medio tiempo en el hotel recibiendo una remuneración y los beneficios como cualquier trabajador. Inicialmente se pretende contar con un 8 % del personal bajo este programa.

3. Plan de operaciones

3.1.Objetivo general

El objetivo es obtener una eficiencia en los costos operativos, manteniendo la calidad y el crecimiento sostenible, apalancándolos en procesos eficientes y automatizados.

3.2.Objetivos específicos

3.2.1. Corto plazo

- Cumplimiento de protocolos Covid-19 establecidos por el Minsa
- Mantener los KPI de mantenimiento de operaciones y productividad en valor “cumple”, de acuerdo a los valores de KPI de productividad señalados
- Mantener el indicador de satisfacción de cliente por encima del 75 %

3.2.2. Mediano plazo

- Mejorar la satisfacción del cliente a un valor mínimo del 75 %
- Mantener los KPI de productividad en valor satisfactorio, de acuerdo a los valores de KPI de productividad señalados

3.2.3. Largo plazo

- Lograr la certificación de calidad ISO 9001
- Mantener los KPI de mantenimiento de operaciones en valor satisfactorio, de acuerdo con los valores de KPI de operaciones señalados
- Mejorar la satisfacción del cliente a un valor mínimo del 80 %

3.3.Estrategias de operaciones

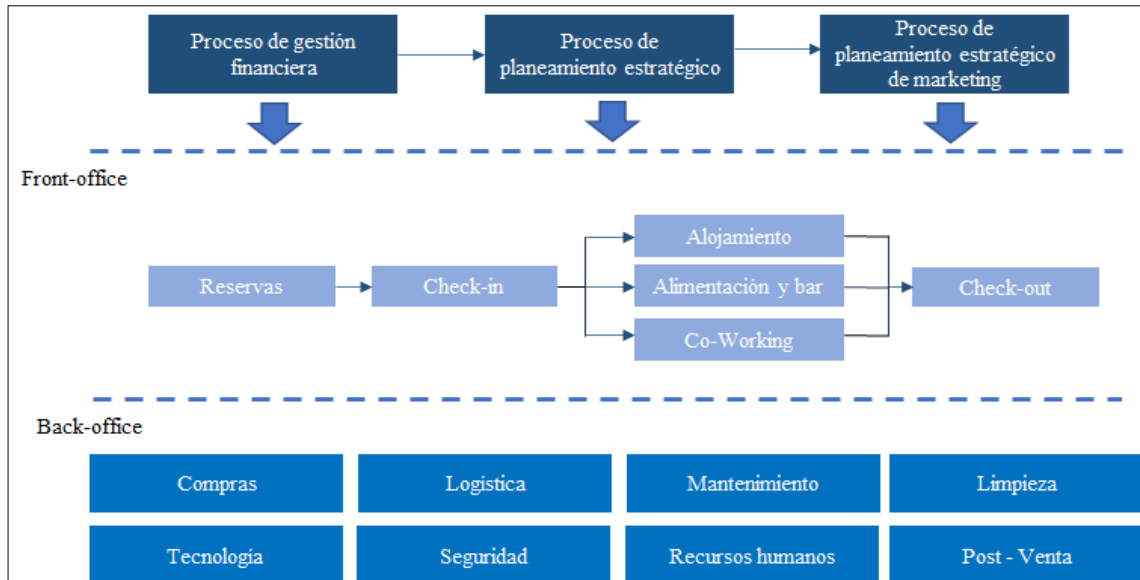
- Supervisar y gestionar el desempeño de los empleados para maximizar el rendimiento de estos, así como establecer un adecuado uso de los recursos, gestionando de manera eficiente los horarios y vacaciones
- Estandarizar los procesos operativos, acompañados de indicadores
- Realizar procedimientos y manuales para los servicios de restaurante, lavandería, mantenimiento, soporte a usuario, entre otros
- Realizar un plan de mantenimiento preventivo anual, con el fin de maximizar el tiempo de vida de los activos y evitar el deterioro de estos
- Implementar un sistema que permita controlar la gestión de los distintos servicios, con miras de buscar la mejora continua
- Tener alianzas con proveedores de alimentos, bebidas y suministros de limpieza e higiene, con el fin de tener un adecuado ciclo de rotación

3.4.Descripción de las instalaciones y distribución

- Piso 1: Se encuentra el *lobby* de entrada, los controles de acceso al hotel, el restaurante y el bar con una entrada externa para los clientes que no se hospedan en el hotel. También se ubica la cocina, almacén y una zona para carga y descarga de suministros y alimentos.
- Piso 2: Se encuentran las oficinas administrativas, así como las 4 salas de eventos. Durante el tiempo de la pandemia estas salas de eventos serán utilizadas como oficinas de *coworking*, respetando las medidas de distanciamiento social recomendadas por el Gobierno.
- Piso 3 – 6: Entre estos pisos se ubican las habitaciones, en donde tenemos 10 habitaciones por piso, cada habitación cuenta con un baño completo, una sala de estar, closet, un escritorio y cama tamaño *queen*. Las dimensiones de cada habitación son de 25 m².
- Piso 7 – 8: Entre estos pisos se ubican las habitaciones, en donde hay 5 habitaciones por piso, cada habitación cuenta con un baño completo, incluyendo tina de jacuzzi, una sala de estar, closet, un escritorio, mini cocina y cama tamaño *king*. Las dimensiones de cada habitación son de 35 m².
- Piso 9: En el último piso se encuentra el gimnasio, el área de spa y el área de esparcimiento, conformada por una piscina temperada, rodeado de sillas para el descanso. Asimismo, desde este piso los huéspedes podrán tener una vista privilegiada del distrito de Miraflores.

3.5.Diseño de los procesos (macro)

Gráfico 10. Procesos claves



Fuente: Elaboración propia

El hotel cuenta con un total de 50 habitaciones de las cuales 40 son simples y 10 son superiores. Todas las habitaciones tienen un diseño moderno y juvenil; se mantienen limpias y tienen como objetivo dar una sensación de confort al huésped. Dentro de los servicios que ofrece el hotel están el acceso a internet en todo el establecimiento, el servicio de cable y los servicios adicionales para la habitación.

El objetivo del hotel es brindar una calidad de servicio y seguridad hacia los clientes, por lo cual los principales procesos se encuentran automatizados. Por otro lado, el cliente dispone de un aplicativo para poder que este pueda acceder a los distintos servicios del hotel, tales como gimnasio, *coworking*, reservas en restaurantes, *check-in*, *check-out*, entre otros.

3.6.Mejora de procesos y automatizaciones

Soportado en el área de innovación, el hotel está enfocado en brindar un servicio buscando el menor contacto con el cliente. Se apuesta por procesos simplificados y con mínima intervención del personal desde la llegada del huésped, durante su estadía y al momento de retirarse.

La llegada y salida del huésped es registrada mediante un sistema de generación de reservas que envía un código QR con el cual puede acceder a su habitación. Una vez instalado puede llamar a recepción ante cualquier servicio adicional que desee o hacerlo mediante el celular con un aplicativo web, si el cliente solicita servicios adicionales con costo, serán verificados y cargados a su tarjeta de crédito.

3.7.Descripción de las operaciones de la empresa

Tabla 39. Operaciones claves

Front Office	
Proceso	Descripción
Reservas	Las solicitudes de reservas se realizan desde páginas web, por aplicativo móvil y por llamada telenónica
Check In	El check in es de manera digital por un código de seguridad enviado al huésped una vez confirmada la reserva.
Alojamiento	El huésped ya es ubicado en su habitación y puede hacer uso de los servicios del hotel
Alimentación y Bar	Servicio de restaurante, desayuno, almuerzos, atención de pedidos en las distintas áreas del hotel.
Co-working	Se preparan habitaciones para realización de actividades de trabajo u oficina para quienes lo soliciten mediante la web. Se admiten grupos hasta de 8 personas
Check Out	Anotación de la salida de los huéspedes, cargos de consumos adicionales y despedida según los estándares de servicio. Se realiza en módulos especiales, puede contar con asistencia de ser necesario.
Post - venta	Soluciones oportunas y adecuadas a los reclamos e inconvenientes que puedan tener los clientes con las reservaciones y servicios en el hotel

Back Office	
Proceso	Descripción
Compras	Gestión de compras y suministros
Logística	Control de inventarios
Manterimiento	Revisión preventivo y correctivo de las instalaciones
Limpieza	Limpieza de las áreas de tránsito y comunes
Tecnología	Adecuación y revisión constante de herramientas tecnológicas
Recursos humanos	Gestión de personal, capacitaciones, horarios, turnos, contrataciones y planillas

Fuente: Elaboración propia

3.8. Flujograma de los procesos clave

Los procesos claves son: registro del huésped (*check-in*), salida del huésped (*check-out*), compras y *housekeeping* se detallan en los anexos 2,3,4 y 5.

3.9. Plan de calidad

El hotel tiene un sistema de gestión de calidad que le permite controlar la organización de una manera eficaz y eficiente. Asimismo, la calidad en el sector turismo es uno de los principales puntos de decisión de los clientes al momento de escoger un hotel, por ello se ha optado por obtener la certificación a la ISO 9001:2015, herramienta que permitirá una eficiente gestión de calidad de los procesos de la organización, así como mejorar la imagen y la marca de la empresa.

3.9.1. Diagnóstico de calidad

Se realiza una evaluación de la situación actual de la empresa respecto de la gestión de calidad. Estos son los siguientes resultados más relevantes:

- La satisfacción del cliente se encuentra dentro de los parámetros normales.
- Se cuenta con una adecuada atención de los reclamos y gestión de no conformidades.
- Se cuenta con encuestas de satisfacción al cliente, las cuales permiten encontrar las necesidades de los huéspedes.
- Se realiza una adecuada gestión de proveedores.
- Si bien se cuenta con procesos documentados, no siguen las recomendaciones de la ISO 9001.
- No se cuenta con formularios de mantenimientos preventivos estandarizados.
- No se realiza auditorías a los procesos existentes, en búsqueda de la mejora continua.

En resumen, la situación actual de los planes de calidad y procesos son los siguientes:

Tabla 40. Resumen del diagnóstico de procesos

Proceso / Plan	Estatus	Acción
Política de calidad	Se deberá elaborar	Elaborarla en base a nuestra misión y visión
Proceso de gestión de compras	Se cuenta con proceso	Mejorar registro de documentación
Proceso de gestión de proveedores	Se cuenta con proceso	Reforzar comunicación a proveedores
Proceso de operación y mantenimiento	Se cuenta con proceso	Reforzar difusión a trabajadores
Manual de calidad	Se deberá elaborar	Elaborarla en base a nuestra política de calidad
Plan de auditoría	Se cuenta con plan	Reforzar difusión a trabajadores
Plan de mejora continua	Se cuenta con plan	Reforzar difusión a trabajadores

Fuente: Elaboración propia

3.9.2. Planificación

Con la finalidad de cubrir las brechas identificadas se realizará las siguientes actividades:

- Designar un comité de calidad, que se encargarán de velar por el cumplimiento del plan, siguiendo las estrategias y objetivos de la empresa
- Revisión de la misión, visión, los cuales servirán como base para la realización de la política de calidad, así como del manual de calidad
- Revisión de los macroprocesos funcionales y de apoyo, con sus respectivos indicadores
- Actualizar los planes que no vayan acorde con la gestión de calidad de la empresa
- Realizar un plan de auditoría, así como el proceso de mejora continua

En los siguientes puntos se realiza el desarrollo de los planes descritos líneas arriba.

3.9.3. Desarrollo de política de calidad

La empresa se encuentra orientada a garantizar la satisfacción de sus clientes, la proactividad y el bienestar de los empleados y la rentabilidad para los socios, soportados en la búsqueda de la mejora continua a través de desarrollos e innovaciones tecnológicas, así como de una adecuada gestión de los procesos.

La satisfacción del cliente se medirá a través de encuestas con el objetivo de poder conocer el NPS “Net Promoter Score”, midiendo la lealtad y satisfacción de los clientes. Adicionalmente, se realizarán encuestas mediante aplicaciones y por la web, al realizar el *check-out* y dejar las instalaciones del hotel.

3.9.4. Revisión de macroprocesos y procesos de soporte

De acuerdo con los macroprocesos revisados, se han identificado tres procesos con oportunidades de mejora, tales como:

- Proceso de gestión de compras

Para poder garantizar la continuidad de los servicios principales y adicionales dentro del hotel se debe tener un proceso de compras bajo los estándares que brinden eficiencia y sostenibilidad. En ese sentido, se tiene que asegurar los principales puntos:

Actualmente se cuenta con las siguientes funciones dentro del proceso:

- Manejo adecuado de las cotizaciones de los insumos
- Verificación de los productos y alineamiento a las necesidades de las áreas
- Inspección en los productos una vez llegados al hotel, se requieren que se encuentren en buen estado y lleguen con las medidas de seguridad necesarias

Sin embargo, con la finalidad de mejorar el proceso se reforzará las siguientes funciones:

- Estandarización de las especificaciones de los productos y documentado en las órdenes de compra.
- Registro de la documentación de las compras con las áreas involucradas como parte del cumplimiento y transparencia.

- Proceso de gestión de proveedores

El hotel, dentro de sus sistemas y controles para el registro de proveedores, cuenta con formularios de registro de proveedores, controles para asegurar la entrega oportuna y calidad de productos acorde al requerimiento. Adicionalmente, como parte de la responsabilidad social corporativa se revisa que los proveedores incluyan dentro de sus políticas, lineamientos relacionados a la responsabilidad social.

Actualmente se cuenta con las siguientes funciones dentro del proceso:

- Empresa vigente y sin registro de morosidad con alguna entidad bancaria ni problemas legales o reputacionales.

- Pueda brindar la documentación del proceso de compras, es decir, emitir facturas o certificados.
 - Brinde adecuados precios alineados según las cantidades solicitadas y frecuencia de pedidos
 - Puntualidad en plazos una vez que se acuerda e ingresa el pedido.
 - El proceso de gestión de los proveedores y su desempeño, así como la solicitud de registro se detalla en los anexos dentro del plan de gestión de compras.
- Proceso de operación y mantenimiento

Se detallan los procesos claves dentro de la jefatura de operación y mantenimiento:

- Operación

Se refiere a los correctivos de emergencia o programados, ante los cuales se debe de contar con procesos claros y estandarizados, así como KPI en donde se puedan medir el tiempo de atención, la cantidad de fallas, entre otros. Los principales KPI a medir son:

Tabla 41. KPI de operación

INDICADORES	OBJETIVO	NO CUMPLE	CUMPLE	SATISFACTORIO
Eficacia de ejecución	Tiempo medio de ejecución de correctivos	$2.5\text{Hrs} < x$	$1.5\text{ Hrs} < x < 2.5\text{ Hrs}$	$x < 1.5\text{ Hrs}$
Productividad de empleados	Ratio habitación por empleado	$x < 6$	6	$6 < X$
MTTR	Tiempo medio de respuesta ante fallas	$1\text{ Hrs} < x$	$0.5\text{ Hrs} < x < 1\text{ Hr}$	$x < 0.5\text{ Hrs}$

Fuente: Elaboración propia

Es necesario que cada vez que se realice un correctivo de emergencia se pueda documentar la actividad; adicionalmente, se debe de generar un análisis de causa raíz, con el objetivo de identificar si existe algún proceso que atender o modificar, con el fin de tener una mejora continua en los diversos procesos.

- Mantenimiento

Se refiere a establecer el proceso para los trabajos de mantenimiento preventivo en las distintas instalaciones del hotel, de acuerdo con su frecuencia programada y ejecución de actividades preventivas.

Las frecuencias de las actividades de mantenimiento serán diaria, semanal, quincenal, mensual o trimestral, dependiendo de la criticidad, importancia o recomendaciones del fabricante. Se debe tener en cuenta que el objetivo de realizar mantenimientos preventivos es aumentar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos y sistemas.

Cada actividad de mantenimiento está plasmada en un cronograma; se tiene un procedimiento establecido y un formulario en donde se pueda registrar la persona que ejecutó la actividad, los valores y parámetros de funcionamiento de cada equipo, las fechas y observaciones encontradas durante el mantenimiento.

Adicionalmente, el área de control de mantenimiento controla la eficiencia y eficacia de los mantenimientos mediante el uso de KPI para medir su desempeño.

Tabla 42. KPI de mantenimiento

INDICADORES	OBJETIVO	NO CUMPLE	CUMPLE	SATISFACTORIO
Eficacia en mantenimiento	Tiempo de ejecución del Mantenimiento	$2.5\text{Hrs} < x$	$1.5\text{ Hrs} < x < 2.5\text{ Hrs}$	$x < 1.5\text{ Hrs}$
Calidad de Mantenimiento	Tiempo de fallas post Mantenimiento	$< 10\text{ días}$	10 días	n/a
Cumplimiento de Mantenimiento	Avance del Mtto preventivo	$x < 95\%$	$95\% < x < 100\%$	100%

Fuente: Elaboración propia

3.9.5. Manual de calidad

Implementar un manual de calidad para establecer los objetivos de la empresa en lo que respecta a calidad, así como los estándares en la planificación, ejecución de procesos. El manual debe tener el siguiente contenido:

- Mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes internos y externos

- Disminuir problemas recurrentes y de alto impacto en la disponibilidad de los distintos sistemas
- Mejorar los procesos críticos para mejorar la confiabilidad de los sistemas
- Resguardar los recursos por medio de la administración eficiente del inventario, que permitan operar y sostener las actividades de operación y mantenimiento
- Lograr el desarrollo de un equipo humano de alto desempeño y fortalecer el uso de herramientas (nuevas o existentes) de manera innovadora

Adicionalmente, el manual de calidad tendrá los siguientes puntos:

- 1) Compromiso de la organización sobre la calidad
- 2) Miembros del comité de calidad
- 3) Política de calidad.
- 4) Objetivos de calidad
- 5) Planificación del sistema de gestión de calidad
- 6) Documentación del sistema de gestión de calidad
- 7) Descripción de los procesos
- 8) Procedimientos documentados
- 9) Normatividad vigente

3.9.6. Plan de auditoría

Dentro del plan de auditoría de procesos y calidad el principal objetivo es evaluar el cumplimiento y los niveles de la implementación de las normas que se aplican en el plan de calidad. Los procesos que se auditarán serán los estratégicos y los de apoyo siempre y cuando sus indicadores generen alertas y generen riesgos que puedan afectar la aceptación de los clientes. El plan de auditoría tiene una periodicidad semestral y contemplará los siguientes pasos:

Tabla 43. Proceso de auditoría

Fase	Acciones
Planificación	<ul style="list-style-type: none">- Se comunica la evaluación al áreas- Definición de los objetivos y recopilación de expectativas-Comprensión del procesos-Evaluación de riesgos y verificación de controles-Mapeo de oportunidades de mejora y observaciones
Conclusión	<ul style="list-style-type: none">-Se comunican los resultados de los procesos evaluados-Determinación de planes de acción con fechas de implementación-Emisión de informes (Comité, gerencia general, gerencias responsables)
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none">-Seguimiento del cumplimiento de los planes de acción-Presentación a gerencia-Presentación a comité de auditoría

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a la ejecución de la auditoría, el área responsable debe contar con la documentación necesaria para el control, por lo que serán claves tener en cuenta los manuales de calidad, las normas técnicas usadas, la norma ISO 9001:2015, la documentación interna de procesos, entre otros.

3.9.7. Plan de mejora continua

El plan de mejora continua contempla un flujo iterativo donde se involucra directamente al área de innovación y procesos, al comité de calidad anteriormente mencionado y a las áreas involucradas que necesiten mejorar sus indicadores de gestión. El proceso de mejora continua se basa en una adaptación de la herramienta DMAIC tomada de las mejores prácticas de Six Sigma (definir, monitorear, analizar, implementar y controlar). Se incluyen principalmente los procesos estratégicos de la empresa y que son alineados a los objetivos propuestos por cada área en búsqueda de la eficiencia y las mejoras detectadas. Para esto se cuenta con procesos de soporte que permitirán realizar la mejora continua:

Tabla 44. Procesos de soporte

Procedimientos	Justificación
Revisión de servicios deficientes	Según el plan de calidad y la norma se debe realizar comités donde se definan los estándares de conformidad de los procesos y también alinearse de existir alguna auditoria en curso.
Auditorias internas	Las auditorias internas tienen como resultado documentación y observaciones que deben ser subsanadas por las áreas auditadas. Estas acciones sean preventivas o correctivas deben ser incluidas en los estándares y procedimientos de cada área
Revisión de la gerencial general	Se debe contar con el sponsor de la gerencial general para poder convocar a los involucrados dentro de la implementación de acciones para lograr la mejora continua. Se deben realizar reuniones con los jefes de calidad, jefes de cada área y la gerencial general donde se expongan la situación de los aspectos de calidad y definen responsabilidades a todo nivel. Además, se debe revisar periódicamente los planes de calidad y acciones para siguientes periodos.

Fuente: Elaboración propia

El flujo de este proceso se detalla en el anexo 6.

3.10. Investigación y desarrollo

Dentro del área de la jefatura de operaciones y mantenimiento se cuenta con personal dedicado a la investigación y desarrollo, enfocado en buscar innovaciones basadas en los siguientes puntos:

- Mejora del servicio y experiencia del cliente en el hotel
- Mayor control de la gestión con la mejora de procesos operativos
- Buscar eficiencia en costos de productos y servicios que generarán mayor rentabilidad
- Incorporar tecnología en los procesos mediante automatizaciones

Esta área cuenta con los conocimientos necesarios y presupuesto (ver anexo 14).

3.11. Plan de responsabilidad social

Dentro del área de operaciones se cuenta con las siguientes iniciativas:

- Compras y logística
 - Adecuada gestión de proveedores, identificándolos y conociendo sus compromisos de RSE, con el fin de poder asegurar la procedencia de los insumos y servicios adquiridos
- Operación y mantenimiento
 - Plan para el desecho de residuos sólidos, el cual debe tener una adecuada utilización de estos, así como el almacenaje y posterior eliminación a cargo de una empresa certificada

- Plan de reciclaje, en donde no solo se incorpore al personal del hotel, sino también a los distintos huéspedes, con el fin de poder colaborar con la economía circular
- Plan de reducción de la huella de carbono, evaluar el desempeño ambiental y la toma de acciones para poder reducir las emisiones de gases de efecto invernadero que genera la operación del hotel

3.12. Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones tendrá los siguientes gastos:

Tabla 45. Presupuesto de operaciones

Mantenimiento	2020	2021	2022	2023	2024
Electricidad y energía	72,000.00	72,000.00	120,000.00	132,000.00	158,400.00
Correctivos mayores	14,400.00	14,400.00	24,000.00	26,400.00	31,680.00
Correctivos menores	14,400.00	14,400.00	24,000.00	26,400.00	31,680.00
Mantenimiento de ascensores	4,320.00	4,320.00	7,200.00	7,920.00	9,504.00
Mantenimiento varios	7,200.00	7,200.00	12,000.00	13,200.00	15,840.00
Mantenimiento de cocina	7,200.00	7,200.00	12,000.00	13,200.00	15,840.00
	119,520	119,520	199,200	219,120	262,944

Fuente: Elaboración propia

Es necesario indicar que el presupuesto aumenta a partir del 2022 por la recuperación en la ocupación del hotel y en 2023, debido a la implementación de diez nuevas habitaciones.

4. Plan financiero

4.1. Objetivo general

Gestionar los recursos financieros de la empresa a fin de lograr alinearnos a los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento y supervivencia planteados.

4.2.Objetivos específicos

4.2.1. Corto plazo

- Lograr un promedio de margen bruto mayor al 50 %
- Mantener como mínimo una rentabilidad del 5 % sobre el capital empleado
- Mantener un nivel de endeudamiento por debajo del 30 % del total de activos

4.2.2. Mediano plazo

- Lograr un promedio de margen bruto mayor al 50 %
- Mantener como mínimo una rentabilidad del 7 % sobre el capital empleado
- Mantener un nivel de endeudamiento por debajo del 25 % del total de activos

4.2.3. Largo plazo

- Lograr un promedio de margen bruto mayor al 60 %
- Obtener una rentabilidad igual o mayor del 8 % sobre el capital empleado
- Mantener un nivel de endeudamiento por debajo del 15 % del total de activos

4.3.Supuestos y políticas

- El periodo de análisis de los recursos financieros equivale a 5 periodos de un año.
- No se pagarán dividendos por los primeros 3 periodos.
- Se considera una tasa de impuesto a la renta anual del 30 %
- Los activos fijos al inicio del periodo 2020 se encuentran totalmente depreciados, excepto los que corresponden a edificaciones.
- No se cuenta con gastos de alquiler, todas las instalaciones son propias.
- La inversión de S/ 1.134.000 para aumento de capacidad de hospedaje, correspondiente a 20 % de la capacidad (10 habitaciones adicionales), ocasiona un registro de aumento de activos fijos por conceptos de edificaciones y muebles y equipos. El inicio de la construcción y equipamiento se da durante el año 2022 y su disponibilidad para uso a partir del 2023, por lo que la depreciación inicia a partir del 2023.
- El financiamiento de la inversión es 71 % a través de deuda bancaria, con una tasa de 8 % anual y un plazo de 5 años (Cuota anual de S/ 200.365).

- Para el análisis de viabilidad de la inversión por aumento de capacidad se consideró una ocupación promedio de 84 %.
- La deuda a largo plazo con la que se inicia el periodo de evaluación se considera una tasa anual de 6 % y un plazo de 8 años de pago (ccuota anual de S/ 1.046.216).
- El préstamo de S/ 300.000 obtenido por el programa de “Reactiva Perú” es utilizado como fondo de maniobra. La tasa considerada es de 1,1 % anual, un periodo de gracia de 12 meses y plazo de 24 cuotas mensuales (cuota mensual de S/ 12.781).
- Las vidas útiles estimadas corresponden a:
 - Edificaciones: 30 años
 - Muebles y equipos: 5 años
 - Equipos de cómputo: 4 años
- Se consideran como indicadores de gestión de cobranza y pago los plazos de 35 y 55 días, respectivamente.
- Los ingresos que obtiene la compañía por “otros servicios” corresponden a los obtenidos por alquiler de espacios para *coworking* (5 % de los ingresos por hospedaje), lavandería (7 % de los ingresos por hospedaje) y restaurante (precio *ticket* de S/ 50 y un promedio anual de cantidad de *tickets* de 17.000).
- Se aplica un sistema de costos completos.
- Para el análisis del punto de equilibrio de los servicios de hospedaje, se utiliza la proporción del 74 % de los costos y gastos totales, tomando en cuenta el porcentaje promedio de los ingresos por hospedaje en relación al total de ingresos.
- Se utiliza método del margen de contribución unitaria para el análisis del punto de equilibrio.

4.4.Evaluación financiera

4.4.1. Estado de resultados

Se detalla en el anexo 7.

4.4.2. Estado de situación

Se detalla en el anexo 8.

4.4.3. Flujo de caja proyectado

En el anexo 9 se presenta el flujo de caja proyectado por cinco periodos anuales (2020-2024), en donde se muestra que se logra obtener saldos de caja final positivos.

Utilizando como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (WACC) y considerando los supuestos indicados en la tabla 47, se procedió a calcular el valor de mercado del hotel con los resultados del flujo de caja proyectado considerando las estrategias planteadas – (ver tabla 48).

Tabla 46. Value drivers para cálculo del WACC

Value drivers	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de impuesto (T)	30%	30%	30%	30%	30%
Costo de la deuda antes de impuestos (Kd)	5.8%	5.8%	6.2%	6.2%	6.2%
% Recursos Propios sobre Recursos totales	73.5%	76.4%	77.8%	82.1%	86.6%
Rentabilidad libre de riesgo (Rf)	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%
Beta desapalancado	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
Rentabilidad esperada del mercado (Rm)	6.99%	6.99%	6.99%	6.99%	6.99%
Beta apalancado	1.1%	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%
Tasa de inflación (g). (%)	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
WACC	7.51%	7.66%	7.78%	7.98%	8.17%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47. Valoración del hotel con estrategia

Valoración de la Empresa (Miles S/.)	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	188	318	623	1,470	1,810
Depreciación (+)	380	380	380	334	334
Variación NOF (-)	-68	-97	-355	424	656
Flujo de Caja Libre	S/. 636	S/. 795	S/. 1,358	S/. 1,380	S/. 1,488
Valor Residual para crecimiento a perpetuidad					S/. 23,771
Flujo total incluyendo valor residual	S/. 636	S/. 795	S/. 1,358	S/. 1,380	S/. 25,259
Tasa de Descuento	7.51%	7.66%	7.78%	7.98%	8.17%
Factor de descuento	93.01%	86.28%	79.86%	73.56%	67.52%
Flujos descontados	S/. 592	S/. 686	S/. 1,085	S/. 1,015	S/. 17,055
Valor actual de la empresa (suma de flujos descontados)	S/. 20,432				

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de evaluar la creación de valor de las estrategias diseñadas, se procedió a determinar cuál es el flujo de caja proyectado y valoración del hotel sin considerar las acciones que forman parte del despliegue de las estrategias (ver tabla 50).

Respecto de los supuestos para determinar la tasa de descuento (WACC) sin considerar las estrategias, los valores que varían son los asociados a los cambios de estructuras de deuda y capital (ver tabla 49).

Tabla 48. Value drivers para cálculo del WACC sin estrategia

Value drivers	2020	2021	2022	2023	2024
Tasa de impuesto (T)	30%	30%	30%	30%	30%
Costo de la deuda antes de impuestos (Kd)	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
% Recursos Propios sobre Recursos totales	73.7%	75.7%	79.1%	82.7%	86.6%
Rentabilidad libre de riesgo (Rf)	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%	4.7%
Beta desapalancado	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%	0.89%
Rentabilidad esperada del mercado (Rm)	6.99%	6.99%	6.99%	6.99%	6.99%
Beta apalancado	1.1%	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%
Tasa de inflación (g). (%)	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%	1.8%
WACC	7.56%	7.66%	7.81%	7.97%	8.15%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49. Valoración del hotel sin estrategia

Valoración de la Empresa (Miles S/.)	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	-470	-282	623	827	1,146
Depreciación (+)	287	287	287	287	287
Variación NOF (-)	-840	-691	172	132	305
Flujo de Caja Libre	S/. 656	S/. 696	S/. 738	S/. 982	S/. 1,129
Valor Residual para crecimiento a perpetuidad definido					S/. 18,083
Flujo total incluyendo valor residual	S/. 656	S/. 696	S/. 738	S/. 982	S/. 19,212
Tasa de Descuento	7.56%	7.66%	7.81%	7.97%	8.15%
Factor de descuento	92.97%	86.28%	79.80%	73.58%	67.57%
Flujos descontados	S/. 610	S/. 600	S/. 589	S/. 722	S/. 12,982
Valor actual de la empresa (suma de flujos descontados)	S/. 15,504				

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, comparando los resultados considerando y sin considerar el despliegue de las estrategias, se observa que las estrategias planteadas generan valor, tal como se puede apreciar en las valoraciones de la empresa y ratios rentabilidad:

Tabla 50. Valoración del hotel (con estrategia y sin estrategia)

Valor actual de la empresa (suma de flujos descontados)	En miles (000)
Con estrategia	S/. 20,432
Sin estrategia	S/. 15,504
	↑ 24%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51. Ratios de rentabilidad (con estrategia y sin estrategia)

Ratios de Rentabilidad	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA (% Ventas netas)					
Con estrategia	↑ 24.2%	↑ 26.8%	↑ 28.3%	↑ 36.6%	↑ 38.9%
Sin estrategia	↓ 3.8%	↓ 7.7%	↓ 27.1%	↓ 29.0%	↓ 33.2%
EBIT (% Ventas netas)					
Con estrategia	↑ 14.5%	↑ 17.5%	↑ 21.5%	↑ 32.0%	↑ 34.6%
Sin estrategia	↓ -4.8%	↓ -0.4%	↓ 21.4%	↓ 23.8%	↓ 28.4%
ROS (Margen de utilidad)					
Con estrategia	↑ 4.8%	↑ 7.8%	↓ 11.2%	↑ 20.4%	↑ 23.2%
Sin estrategia	↓ -14.0%	↓ -8.0%	↑ 12.4%	↓ 15.0%	↓ 19.0%
ROE					
Con estrategia	↑ 1.1%	↑ 1.8%	↓ 3.5%	↑ 7.7%	↑ 8.9%
Sin estrategia	↓ -2.9%	↓ -1.8%	↑ 3.7%	↓ 4.8%	↓ 6.3%
ROA					
Con estrategia	↑ 1.1%	↑ 2.0%	↓ 3.8%	↑ 8.9%	↑ 10.8%
Sin estrategia	↓ -2.1%	↓ -1.3%	↑ 4.2%	↓ 5.6%	↓ 7.7%

Fuente: Elaboración propia

4.4.4. Análisis financiero

Los ratios financieros obtenidos con los resultados mostrados en los estados financieros son los siguientes:

Tabla 52. Ratios financieras

Análisis financiero	2020	2021	2022	2023	2024
Ratios de liquidez					
Razón de liquidez	1.91	1.66	1.22	1.51	1.89
Capital de trabajo					
Activo corriente - Pasivo corriente	921,376	731,305	285,089	701,178	1,295,201
Ratios de gestión					
Rotación de ventas	0.17	0.18	0.24	0.31	0.33
Ratios de solvencia					
Razón de endeudamiento	0.27	0.24	0.23	0.19	0.15
Solvencia de patrimonio	0.37	0.32	0.30	0.24	0.17
Estructura de capital	0.73	0.76	0.77	0.81	0.85
Ratios de rentabilidad					
EBITDA (% Ventas netas)	24.2%	26.8%	28.3%	36.6%	38.9%
EBIT (% Ventas netas)	14.5%	17.5%	21.5%	32.0%	34.6%
ROS (Margen de utilidad)	4.8%	7.8%	11.2%	20.4%	23.2%
ROE	1.1%	1.8%	3.5%	7.7%	8.9%
ROA	1.1%	2.0%	3.8%	8.9%	10.8%

Fuente: Elaboración propia

- **Liquidez:** Cuenta con un alto nivel de liquidez, lo cual permite que pueda afrontar sus obligaciones corrientes de manera a lo largo de los cinco años proyectados.
- **Capital de trabajo:** Durante los tres primeros años del plan estratégico sufre una disminución, luego se recupera conforme los niveles de ocupación y venta mejoran en los dos últimos años.
- **Gestión:** Se aprecia que el indicador mejora año a año; esto sucede principalmente por la recuperación del nivel de ventas que se logra hasta el mediano plazo y aumento en el largo plazo.
- **Solvencia:** Mantiene una solidez patrimonial durante los cinco años del plan estratégico y la razón de endeudamiento obtenida permite que la empresa tenga la capacidad de tomar deuda.
- **Rentabilidad:** Muestran resultados rentables, los cuales, si bien evidencian una disminución en los tres primeros años, se incrementan en el largo plazo conforme los niveles de ocupación y venta mejoran.

4.4.5. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

- **Presupuestos**

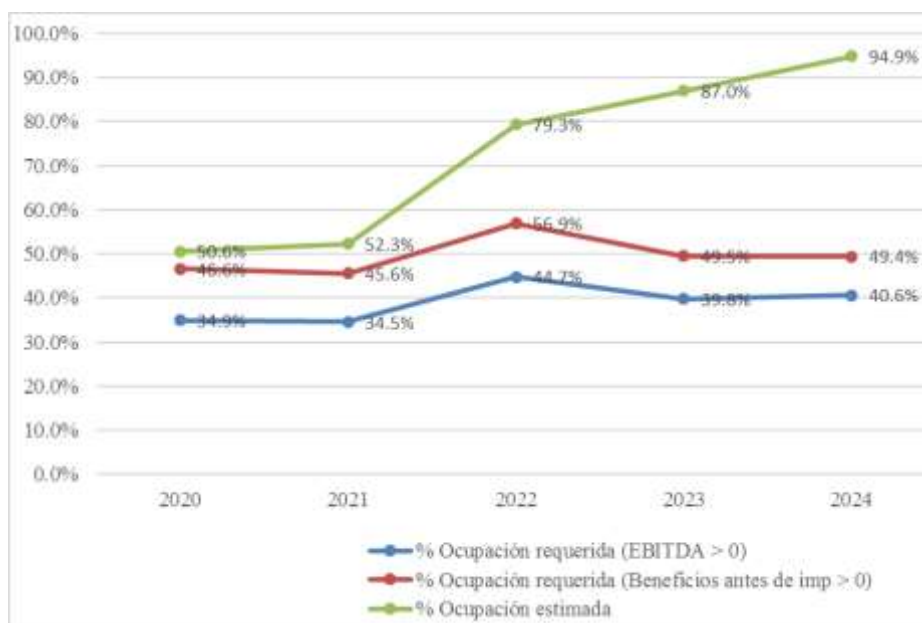
Los presupuestos de operaciones, marketing y recursos humanos se encuentran detallados en cada sección del plan funcional.

- Análisis del punto de equilibrio

El cálculo del punto de equilibrio se determinó considerando los servicios de hospedaje, ya que equivalen la principal fuente de ingresos de la empresa. Se tomó como variable de análisis del punto de equilibrio en el primer caso, los porcentajes de ocupación requerida sobre la base de la utilidad antes de impuestos, intereses y depreciación (EBITDA); y en el segundo caso, los porcentajes de ocupación requerida sobre la base de las utilidades antes de impuesto (incluyendo intereses y depreciación). El cálculo del punto de equilibrio se puede visualizar en el anexo 10.

Como resultado del análisis del punto de equilibrio se puede apreciar que durante los tres primeros años de evaluación (2020-2022) la ocupabilidad proyectada, si bien supera el punto de equilibrio, se encuentra muy cerca del límite; sin embargo, con la recuperación proyectada de los porcentajes de ocupación para los periodos 2023-2024, se muestra una mayor holgura al límite del punto de equilibrio calculado.

Gráfico 11. Análisis del punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

4.4.6. Flujo de caja financiero y económico incrementales

Se elaboraron los flujos de caja financiero y económico incrementales considerando las inversiones realizadas durante el periodo del proyecto, los cuales se encuentran en el anexo 11.

Los resultados de las tasas internas de retorno (TIR) y los valores presentes netos (VPN) se pueden ver en la tabla 53. Los valores resultantes se muestran atractivos frente al retorno esperado.

Tabla 53. TIR y VAN financieros y económicos

Indicadores	Económica	Financiero
Tasa interna de retorno (TIR)	38%	87%
Valor presente neto (VPN)	S/. 652,042	S/. 610,273

Fuente: Elaboración propia

Cabe resaltar que para la determinación de la viabilidad del proyecto se consultó con un experto en la materia, y se llegó a la conclusión de que, debido a que el flujo de caja contempla un resultado negativo en el tercer año (inversión para el aumento de capacidad), este podría impactar en el cálculo de la TIR.

4.4.7. Estructura de financiamiento de la inversión

Como parte de la estrategia de la compañía de ampliar la capacidad instalada, se decidió financiar la inversión a través de deuda bancaria por el 71 % con una tasa de 8 % anual y un plazo de 5 años. Se elaboraron los flujos de cajas financiero y económico detallado en el anexo 12, considerando los siguientes supuestos:

Tabla 54. Supuestos para ampliación de capacidad instalada

Ingresos	
Habitaciones adicionales	10
Ocupación promedio	84%
Demanda (noches)	3,024
Precio promedio	S/. 313
Egresos	
Costo construcción (mt2)	S/. 3,850
Costo equipamiento (mt2)	S/. 200
Gastos operativos % (sobre ingresos)	23%
Gastos administrativos y ventas % (sobre ingresos)	31%
Financiamiento	
Préstamo	S/. 800,000
Tasa %	8%
Plazo (años)	5
CoK	15%

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de los flujos de dinero se determinaron las tasas internas de retorno (TIR) y los valores presentes netos (VPN), cuyos resultados se pueden apreciar en la tabla 55. Los valores obtenidos permiten concluir que el proyecto de inversión por la ampliación de capacidad instalada es viable.

Tabla 55. TIR y VAN financieros y económicos

Indicadores	Económico	Financiero
Tasa interna de retorno (TIR)	18%	31%
Valor actual neto (VAN)	S/. 113,126	S/. 285,475

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El hotel cuenta con más de 50 años de existencia, tiempo en el cual ha desarrollado una sólida organización con procesos estandarizados. Asimismo, la ubicación es un punto estratégico para atraer a clientes de tipo turistas vacacionales y de negocio.
- La estrategia de liderazgo en costos enfocada que se plantea permitió afrontar la incertidumbre generada por la pandemia del Covid-19, la cual afectó de manera significativa el sector turismo con la reducción del flujo de turistas nacionales e internacionales.
- Las automatizaciones y las eficiencias operativas sirvieron para apalancar la estrategia de liderazgo en costos, evitando incrementar sustancialmente los costos a pesar de proyectar una mayor ocupación a largo plazo.
- La estrategia de marketing para la recuperación y crecimiento de ventas está enfocada en una estrategia de marketing digital, utilizando como canal principal la web del hotel y el desarrollo de campañas promocionales para los diferentes segmentos y según la temporada del año.
- El sector corporativo será clave para cubrir la brecha de la reducción de ventas del turismo vacacional.
- Actualmente se cuenta con 50 plazas, lo cual representa una desventaja ante los competidores directos, por ello se realizará una inversión para el aumento de la capacidad del hotel en un 20 %.
- Las iniciativas de responsabilidad social son competencia de cada área, alineadas a la visión y misión del hotel.
- Las proyecciones financieras obtenidas muestran que el plan estratégico desarrollado genera valor para el accionista.

2. Recomendaciones

- Por los altos niveles de incertidumbre que genera la pandemia del Covid-19, los planes funcionales deberán ser revisados periódicamente, conforme se vayan desarrollando los escenarios.
- El préstamo del Reactiva Perú se tomó sobre la base de un escenario pesimista como una medida de contingencia; de cumplirse con las proyecciones, se debe proceder a la devolución antes del cronograma pactado.

Bibliografía

Apoyo Consultoría (2020). Entorno político y económico de los negocios, 2020. Servicio de Asesoría Empresarial. Junio – 2020. Fecha de consulta: 07/07/2020.

Apoyo Consultoría (2020). Perú: Escenarios de crecimiento económico, 2020. Servicio de Asesoría Empresarial. Mayo – 2020. Fecha de consulta: 08/07/2020.

Bureau of Economic Analysis (BEA) (2020). “Gross Domestic Product, 2nd Quarter 2020 (Advance Estimate) and Annual Update”. Fecha de consulta: 07/08/2020. Recuperado de: <[https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-2nd-quarter-2020-advance-estimate-and-annualupdate#:~:text=Real%20gross%20domestic%20product%20\(GDP,real%20GDP%20decreased%205.0%20percent](https://www.bea.gov/news/2020/gross-domestic-product-2nd-quarter-2020-advance-estimate-and-annualupdate#:~:text=Real%20gross%20domestic%20product%20(GDP,real%20GDP%20decreased%205.0%20percent)>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2019). “Perfil del Turista Extranjero 2019”. Fecha de consulta: 09/08/2020. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/DescargarPDF?url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/42/PTE%20TIPS%20CONSOLIDADO.pdf>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) (2019). Perfil del Vacacionista Nacional. Fecha de consulta: 08/07/2020. Recuperado de: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019&url=~/Uploads/perfiles_vacac_nac/1041/Perfil%20del%20Vacacionista%20Nacional%202019.pdf&nomObjeto=PerfVacacionistaNac&back=/TurismoIN/sitio/PerfVacacionistaNac&issuuid=>>.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). Análisis del turismo interno y percepción del entorno post Covid-19 [Webinar]. Fecha de consulta: 15/06/2020. PROMPERU. Recuperado de: <<https://www.formate.pe/informacion-Promperu-Webinar-Gratis-Analisis-turismo-interno-percepcion-entorno-pos-COVID-19-4094.html/>>>.

David F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

El Comercio (2020). “Tarifa de hoteles: Cuánto han variado los precios en los distritos de Lima durante la pandemia”. En: *El Comercio*. 19 de setiembre de 2020. Fecha de consulta: 23/09/2020. <<https://elcomercio.pe/economia/peru/tarifas-de-hoteles-como-han-variado-los-precios-en-lima-y-callao-durante-la-pandemia-fotos-turismo-corporativo-booking-precios-de-habitacion-noticia/?ref=ecr>>.

Gestión (03 de abril de 2020). Webinar: El coronavirus acabó con el turismo, ¿qué hacemos ahora? [Webinar]. Gestión. Fecha de consulta: 03/04/2020. Recuperado de: <<https://gestion.pe/tendencias/webinar-el-coronavirus-acabo-con-el-turismo-que-hacemos-ahora-cuarentena-util-noticia/>>.

Gestión (15 de Julio de 2020). Webinar: El Futuro del Turismo Post Pandemia. [Webinar]. Gestión. Fecha de consulta: 25/07/2020. Recuperado de: <<https://gestion.pe/tendencias/webinar-internacional-futuro-del-turismo-post-pandemia-delta-marriot-expedia-noticia/>>.

Gestión (17 de marzo de 2020). BCR recortaría su tasa en 75 puntos el primer semestre, estimó el BCP. Fecha de consulta: 28/03/2020. Gestión. Recuperado de: <<https://gestion.pe/economia/bcr-recortaria-su-tasa-en-75-puntos-el-primer-semester-estimo-el-bcp-noticia/?ref=gesr>>.

Gregg, B., Hazan E., Kim A., Khanna R., Perrey J. & Spillecke D. (2020). Rapid Revenue Recovery: A road map for post COVID-19 growth. Fecha de consulta: 07/05/2020. Recuperado de: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/rapid-revenue-recovery-a-road-map-for-post-covid-19-growth>>.

Hill, Ch. y Gareth, J. (2011). *Administración estratégica*. 9ª ed. México: Cengage Learning, Inc.

Hurtado de Mendoza, C. (2020). “Respiración Asistida: Reactivar el turismo en tiempos de coronavirus”. *El Comercio*, Día 1 p. 8. 16 de marzo de 2020.

Instituto de Estudios Peruanos [IEP] (2020). "Informe de opinión - junio 2020" En: IEP. Junio 2020. Fecha de consulta: 14/07/2020. Recuperado de: <<https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2020/06/Informe-OP-Junio-2020.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019). "Boletín estadístico: Indicadores económicos y sociales". En: INEI. Diciembre 2019. Fecha de consulta: 05/07/2020. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-indicadores-n12-diciembre-2019.pdf>.

INEI (2020). "Panorama de la economía peruana 1050-2019". En: INEI. Abril 2020. Fecha de consulta: 21/05/2020. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1726/Libro.pdf.

IPSOS (2020) *Percepción y expectativas hacia el entorno turístico 2020, 2020*. Julio – 2020.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. 5ª ed. España. Pearson Educación de España.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección del marketing*. 15ª ed. México: Pearson Educación.

Krishnan, V., Mann, R., Seitzman, N., y Wittkamp, N. (2020). "Hospitality and COVID-19: How long until 'no vacancy' for US hotels? McKinsey & Company". Fecha de consulta: 16/06/2020. Recuperado de: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/1562/1/Hospitality-and-COVID-19-How-long-until-no-vacancy-for-US-hotels-vF%20%281%29.pdf>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2017). *Encuesta trimestral de turismo. Enero 2018*. Fecha de consulta: 21/08/2020. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/ETI2017/Perfil_Turista_Interno_visita_Lima.pdf.

Mincetur (2017). *Encuesta trimestral de turismo. Enero 2019*. Fecha de consulta: 08/08/2020. Recuperado de: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/ETI2017/Perfil_Turista_Interno_visita_Lima.pdf.

Mincetur (2018). Reglamento de establecimientos de hospedaje. [Decreto Supremo N° 0012009-JUS]. Fecha de consulta: 01/09/2020. Recuperado de: http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProReglEstableHospedaje.pdf.

Mincetur (2019). “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje”. Dirección General de Investigación y Estudios de Turismo y Artesanía. Julio de 2019. Fecha de consulta: 21/08/2020. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf>.

Mincetur (2019). “PERÚ: Oferta y Demanda de Establecimientos de Hospedaje”. Dirección General de Investigación y Estudios de Turismo y Artesanía. Julio de 2019. Fecha de consulta: 21/07/2020. Recuperado de: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/300464/Per%C3%BA_Oferta_y_Demanda_de_Establecimientos_de_Hospedaje_2018.pdf>.

Mincetur (2020). “Indicadores mensuales de Capacidad y uso de la Oferta de Alojamiento enero 2018 - diciembre 2019”. Fecha de consulta: 16/06/2020. Recuperado de: <<https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/estaTurismo/IndexWeb.aspx>>.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020). [Decreto Legislativo N°1488]. Fecha de consulta: 25/09/2020. Recuperado de: <<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/582540/Decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3.pdf>>.

MEF (2019). "Marco económico multianual 2020-2023". En: MEF. Agosto 2019. Fecha de consulta: 14/07/2020. Recuperado de: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). Reglamento de establecimientos de hospedaje. [Decreto de Urgencia N° 038 - 2020]. Fecha de consulta: 25/07/2020. Recuperado de: <http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_Nro_170_2018_ProjReglEstableHospedaje.pdf>.

Municipalidad de Miraflores (2020). “Medidas de Bioseguridad y Control para prevenir el COVID-19 en los establecimientos públicos y privados en el distrito de Miraflores tales como, locales comerciales, industriales y de servicios”. [Ordenanza N°540 /MM]. Fecha de consulta: 15/05/2020. Recuperado de: <<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-las-medidas-de-bioseguridad-y-control-para-preveni-ordenanza-n-540mm-1865764-1>>.

Anexos

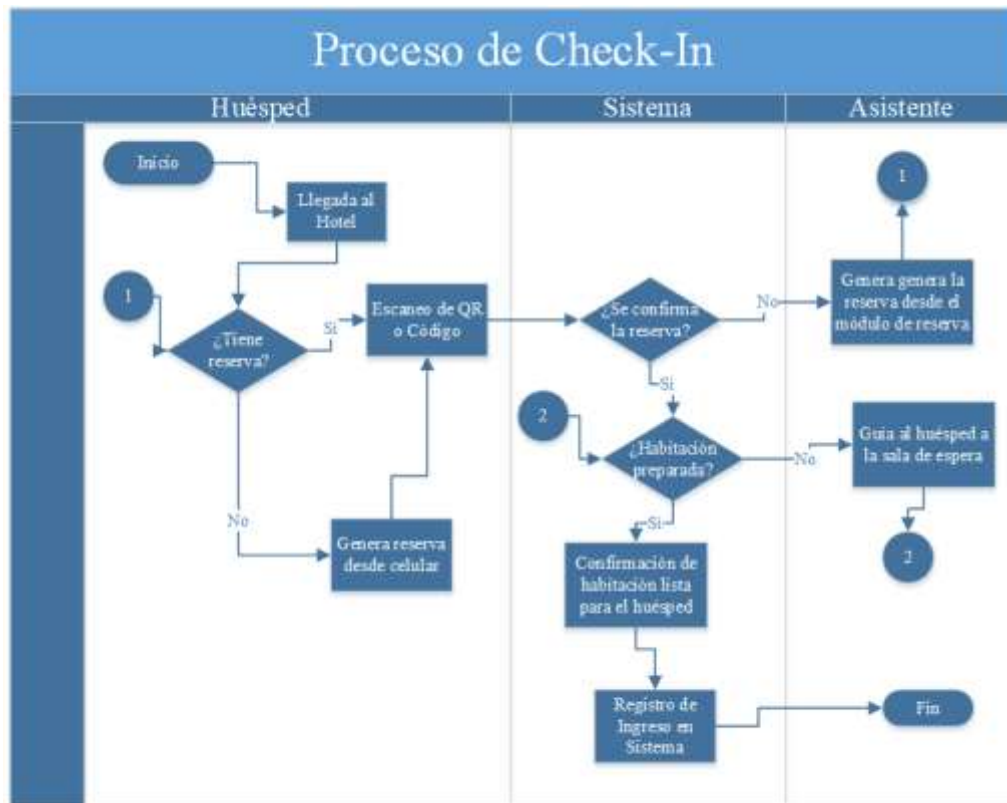
Anexo 1. Cronograma de pagos préstamo Reactiva Perú

Monto del préstamo S/.	300,000
Periodo de gracia (meses)	12
Tasa anual	1.10%
Tasa mensual	0.091%
Plazo de cuotas (meses)	24

Periodo	Saldo inicial	Amortización	Intereses	Interes periodo de gracia	Cuota parcial	Saldo final
1	300,000.00	12,369.39	273.62	137.50	S/. 12,781	287,630.61
2	287,630.61	12,380.67	262.34	137.50	S/. 12,781	275,249.94
3	275,249.94	12,391.96	251.05	137.50	S/. 12,781	262,857.98
4	262,857.98	12,403.26	239.75	137.50	S/. 12,781	250,454.72
5	250,454.72	12,414.58	228.43	137.50	S/. 12,781	238,040.14
6	238,040.14	12,425.90	217.11	137.50	S/. 12,781	225,614.25
7	225,614.25	12,437.23	205.78	137.50	S/. 12,781	213,177.01
8	213,177.01	12,448.58	194.43	137.50	S/. 12,781	200,728.44
9	200,728.44	12,459.93	183.08	137.50	S/. 12,781	188,268.51
10	188,268.51	12,471.29	171.72	137.50	S/. 12,781	175,797.21
11	175,797.21	12,482.67	160.34	137.50	S/. 12,781	163,314.54
12	163,314.54	12,494.05	148.96	137.50	S/. 12,781	150,820.49
13	150,820.49	12,505.45	137.56	137.50	S/. 12,781	138,315.04
14	138,315.04	12,516.86	126.15	137.50	S/. 12,781	125,798.18
15	125,798.18	12,528.27	114.74	137.50	S/. 12,781	113,269.91
16	113,269.91	12,539.70	103.31	137.50	S/. 12,781	100,730.21
17	100,730.21	12,551.14	91.87	137.50	S/. 12,781	88,179.07
18	88,179.07	12,562.58	80.43	137.50	S/. 12,781	75,616.49
19	75,616.49	12,574.04	68.97	137.50	S/. 12,781	63,042.45
20	63,042.45	12,585.51	57.50	137.50	S/. 12,781	50,456.94
21	50,456.94	12,596.99	46.02	137.50	S/. 12,781	37,859.95
22	37,859.95	12,608.48	34.53	137.50	S/. 12,781	25,251.47
23	25,251.47	12,619.98	23.03	137.50	S/. 12,781	12,631.49
24	12,631.49	12,631.49	11.52	137.50	S/. 12,781	-0.00

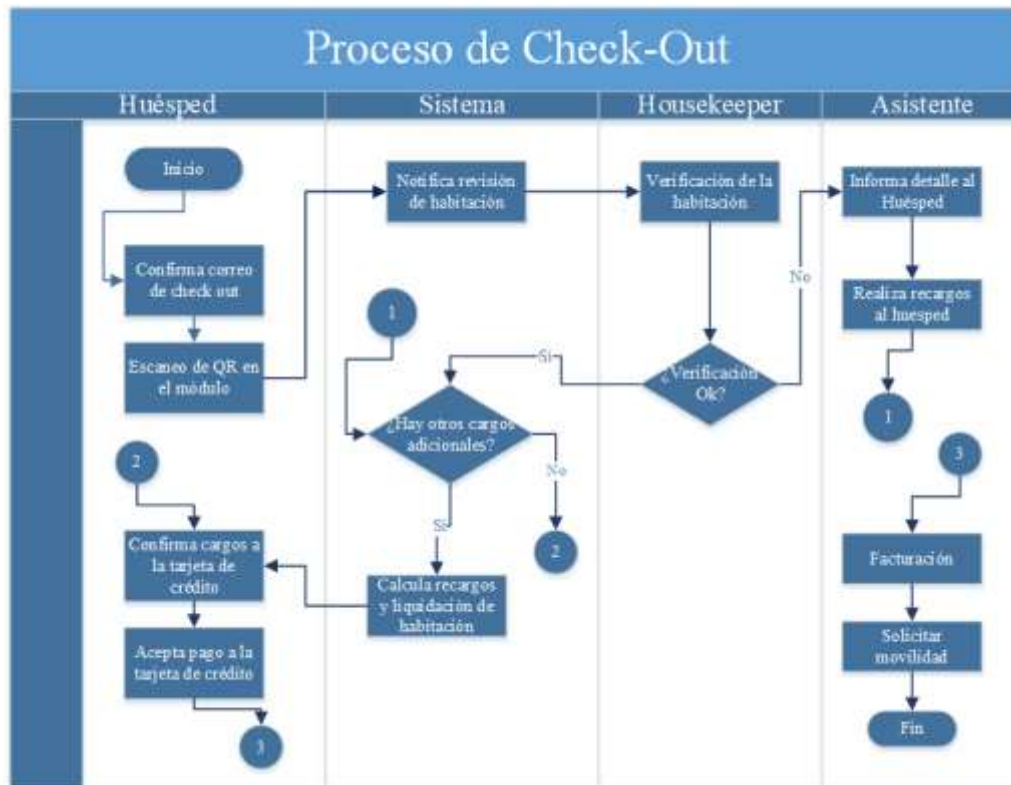
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Proceso de *check-in*



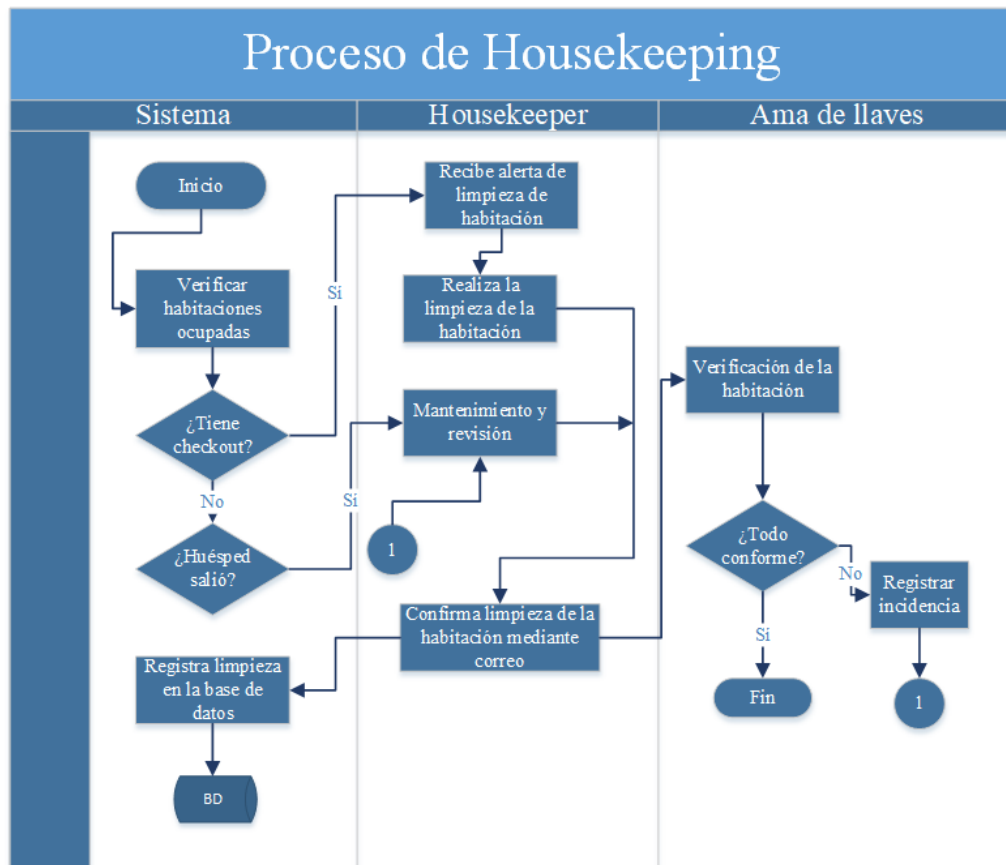
Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Proceso de *check-out*



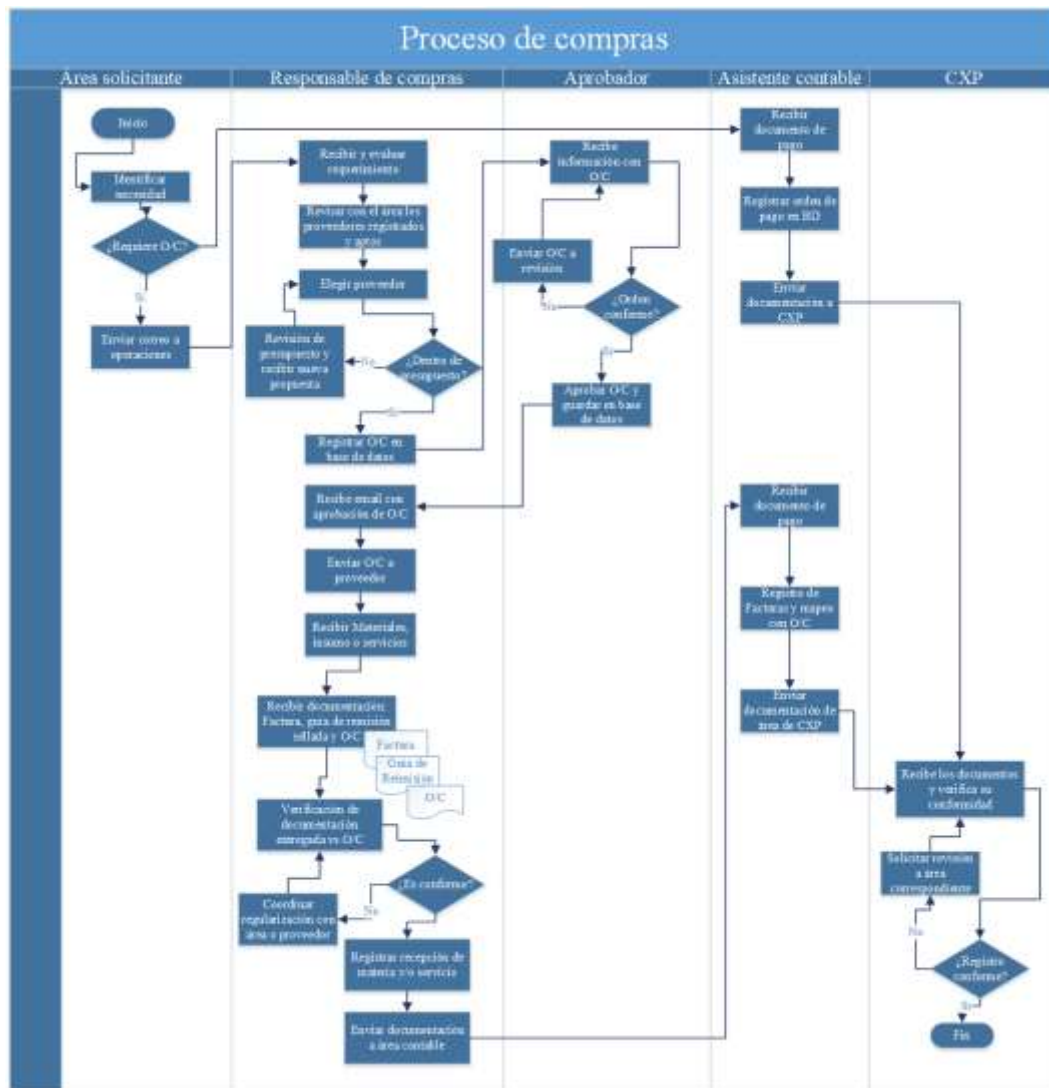
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4. Proceso de housekeeping



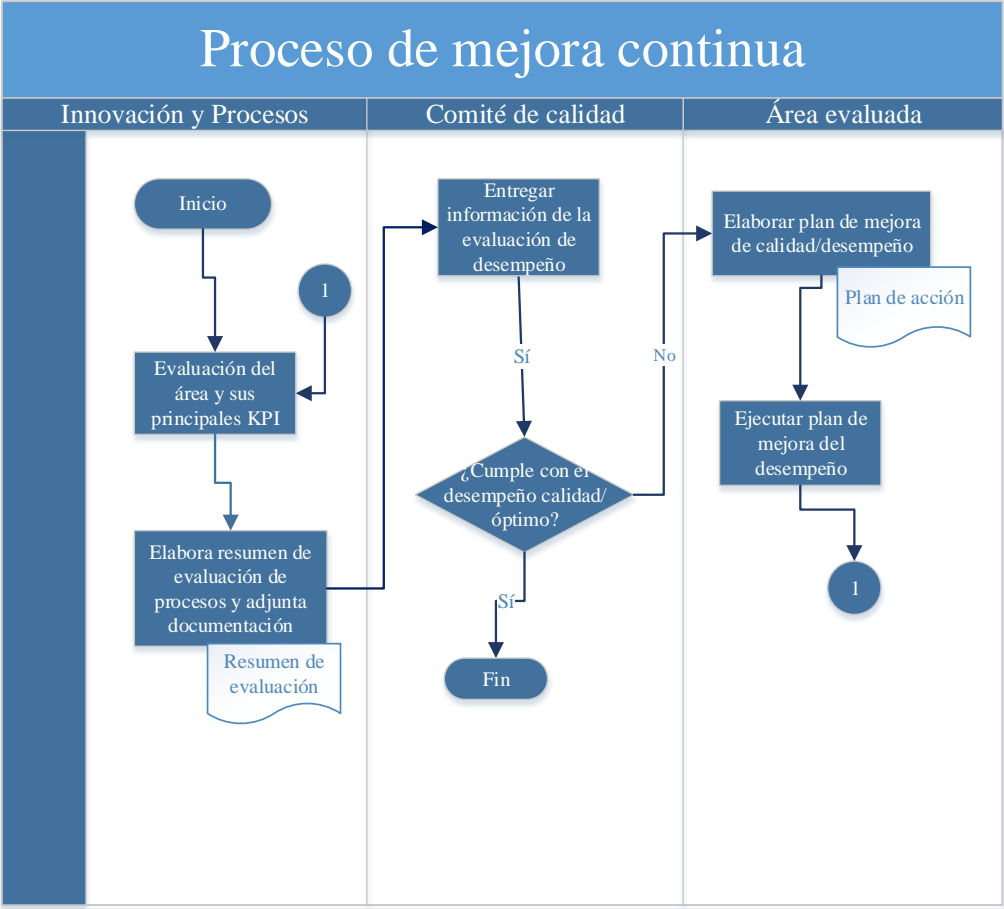
Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6. Proceso de mejora continua



Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos por ventas					
Hospedaje	2,600,944	2,727,465	4,242,588	5,608,243	6,115,772
Otros servicios	1,307,243	1,338,266	1,334,699	1,588,916	1,683,861
Total ingresos	3,908,187	4,065,731	5,577,287	7,197,159	7,799,633
Gastos operativos					
Gastos de personal	770,553	770,553	1,061,107	1,239,770	1,273,474
Costes directos	667,477	694,384	952,541	1,229,198	1,332,095
	37%	36%	36%	34%	33%
Beneficio bruto	2,470,157	2,600,794	3,563,638	4,728,190	5,194,064
	63%	64%	64%	66%	67%
Gastos de administración y ventas					
Administración	954,390	959,116	1,283,511	1,332,107	1,350,181
Marketing	190,000	190,000	221,600	253,200	253,200
Pagos de alquiler	-	-	-	-	-
Despidos y contratación	20,489	21,315	29,239	37,732	40,890
Capacitación del personal	40,050	20,025	20,025	20,025	20,025
Innovación y desarrollo	200,130	200,130	231,840	231,840	231,840
Mantenimiento	119,520	119,520	199,200	219,120	262,944
Total gastos	1,524,579	1,510,106	1,985,415	2,094,023	2,159,080
	39%	37%	36%	29%	28%
EBITDA	945,579	1,090,688	1,578,223	2,634,166	3,034,984
	24%	27%	28%	37%	39%
Depreciación	380,228	380,228	380,228	334,031	334,031
EBIT	565,351	710,460	1,197,995	2,300,135	2,700,953
	14%	17%	21%	32%	35%
Ingresos y gastos financieros					
Ingresos por intereses	92,785	96,526	132,412	170,870	185,173
Costes con intereses sobre préstamos a largo plazo	389,807	353,395	439,770	371,269	300,133
Costes con intereses sobre préstamos de corto plazo	-	-	-	-	-
Beneficios antes de impuestos	268,329	453,591	890,637	2,099,735	2,585,993
Impuestos directos	80,499	136,077	267,191	629,921	775,798
Beneficio neto para el período	187,830	317,513	623,446	1,469,815	1,810,195
	5%	8%	11%	20%	23%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Estado de situación proyectado

Estado de Situación	2020	2021	2022	2023	2024
Activos					
Activo no corriente					
Propiedad, planta y equipo	21,417,111	21,036,883	21,790,655	21,456,624	21,122,592
Activo corriente					
Cuentas comerciales por cobrar	380,906	396,261	543,583	701,462	760,181
Efectivo y equivalentes de efectivo	1,556,606	1,448,065	1,030,594	1,367,034	1,985,783
Total activos	23,354,624	22,881,209	23,364,832	23,525,119	23,868,557
Capital					
Capital social	6,456,564	6,456,564	6,456,564	6,456,564	6,456,564
Ganancias acumuladas	10,348,782	10,536,612	10,854,126	11,077,572	12,047,387
Beneficio neto del período	187,830	317,513	623,446	1,469,815	1,810,195
Total capital	16,993,176	17,310,690	17,934,136	19,003,950	20,314,146
Pasivos no corriente					
Préstamos a largo plazo	5,345,312	4,457,499	4,141,609	3,153,852	2,103,648
Pasivo corriente					
Parte corriente préstamos a largo plazo	795,065	887,813	979,525	987,757	1,050,204
Préstamos a corto plazo					
Cuentas comerciales por pagar	221,072	225,208	309,563	379,560	400,560
Total pasivo	6,361,449	5,570,520	5,430,697	4,521,170	3,554,412
Total capital y pasivos	23,354,624	22,881,209	23,364,832	23,525,119	23,868,557

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	945,579	1,090,688	1,578,223	2,634,166	3,034,984
Variación de Capital de Trabajo	287,373	-11,218	-62,967	-87,881	-37,720
Impuesto a la Renta	-80,499	-136,077	-267,191	-629,921	-775,798
FC OPERATIVO	1,152,453	943,393	1,248,065	1,916,364	2,221,467
CAPEX	300,000		800,000		
	-279,989		-1,134,000		
FC OPERATIVO + INVERSIONE	1,172,464	943,393	914,065	1,916,364	2,221,467
Amortización de capital	-656,409	-795,065	-1,024,178	-979,525	-987,757
Intereses y otros	-389,807	-353,395	-439,770	-371,269	-300,133
Ahorro fiscal	0	0	0	0	0
Intereses ganados	92,785	96,526	132,412	170,870	185,173
Pago de dividendos	0	0	0	-400,000	-500,000
FC FINANCIAMIENTO	-953,431	-1,051,935	-1,331,535	-1,579,924	-1,602,717
FLUJO DE CAJA NETO	219,034	-108,542	-417,471	336,440	618,750
Saldo Inicial de Caja	1,337,573	1,556,606	1,448,065	1,030,594	1,367,034
SALDO DE CAJA FINAL	1,556,606	1,448,065	1,030,594	1,367,034	1,985,783

Fuente: Elaboración propia

Anexo 10. Cálculo del punto de equilibrio

		2020	2021	2022	2023	2024
Oferta del Hotel (Noches)		18,000	18,000	18,000	21,600	21,600
% Proyección de Ocupación		50.6%	52.3%	79.3%	87.0%	94.9%
Demanda del Hotel (Noches)		9,103	9,419	14,279	18,796	20,498
Costos Fijos Totales	%	1,495,327	1,480,509	1,979,569	2,132,260	2,183,724
Planilla personal operativo	100%	570,209	570,209	787,097	921,185	948,002
Costos directos	0%	-	-	-	-	-
Planilla personal administración	100%	619,487	619,487	825,982	825,982	825,982
Otros gastos de administración	0%	-	-	-	-	-
Marketing	100%	60,680	60,680	68,080	75,480	75,480
Descuentos y gastos de ventas	0%	-	-	-	-	-
Capacitación	100%	29,637	14,819	14,819	14,819	14,819
Innovación y desarrollo	100%	148,096	148,096	171,562	171,562	171,562
Mantenimiento	76%	67,218	67,218	112,030	123,233	147,880
Costos Variables Totales	%	681,841	705,250	959,978	1,220,188	1,317,489
Planilla personal operativo	0%	-	-	-	-	-
Costos directos	100%	493,933	513,844	704,881	909,607	985,750
Planilla personal administración	0%	-	-	-	-	-
Otros gastos de administración	100%	86,762	90,259	123,816	159,777	173,152
Marketing	0%	-	-	-	-	-
Descuentos y gastos de ventas	100%	79,920	79,920	95,904	111,888	111,888
Capacitación	0%	-	-	-	-	-
Innovación y desarrollo	0%	-	-	-	-	-
Mantenimiento	24%	21,227	21,227	35,378	38,916	46,699
Costo Variable Unitario		75	75	67	65	64
Tarifa Promedio		313	313	313	313	313
Margen de Contribución Unitaria		238	238	246	248	249
Razón de Margen de Contribución		76%	76%	79%	79%	79%
Punto de Equilibrio						
Costos Fijos Totales 1		1,495,327	1,480,509	1,979,569	2,132,260	2,183,724
Costos Fijos Totales 2 (Inc. intereses + depreciación)		1,996,089	1,954,325	2,517,303	2,654,182	2,653,005
Costos Variables Totales		681,841	705,250	959,978	1,220,188	1,317,489
PE Unidades (Noches) 1 (MCU/Costos Fijos Totales 1)		6,280	6,217	8,054	8,595	8,780
PE Unidades (Noches) 2 (MCU/Costos Fijos Totales 2)		8,384	8,207	10,242	10,699	10,666
PE Ingresos (RMC/Costos Fijos Totales 1)		1,965,769	1,946,009	2,521,058	2,690,210	2,748,013
% Ocupación requerida (EBITDA > 0)		34.9%	34.5%	44.7%	39.8%	40.6%
% Ocupación requerida (Beneficios antes de imp > 0)		46.6%	45.6%	56.9%	49.5%	49.4%
% Ocupación estimada		50.6%	52.3%	79.3%	87.0%	94.9%
		16%	18%	35%	47%	54%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Flujos de caja económico y financiero de la inversión

	2020	2021	2022	2023	2024	Liquidación
Utilidad (pérdida) neta sin estrategia	-469,993	-281,759	622,945	827,180	1,146,500	
Utilidad (pérdida) neta con estrategia	187,830	317,513	623,446	1,469,815	1,810,195	
NOF	-771,164	-593,331	526,806	-292,037	-351,772	
Depreciación	93,330	93,330	93,330	47,133	47,133	
<u>Inversión</u>						
- Plan resiliencia	-279,989		-1,078,000			0
- Edificaciones			-56,000			1,006,133
- Muebles y equipos			80,000			33,600
<u>Capital de trabajo</u>	-100,000	20,000				
FC ECONÓMICO INCREMENTAL	-400,000	119,272	-433,363	397,731	359,056	1,039,733
FINANCIAMIENTO NETO						
- Préstamo	300,000		800,000			
- Amortización de capital		-99,272	-286,637	-197,731	-159,056	-357,304
- Intereses y otros		-2,973	-67,095	-53,756	-41,309	-43,426
FC FINANCIERO INCREMENTAL	-100,000	17,027	12,905	146,244	158,691	639,003

FC ECONÓMICO	-400,000	119,272	-433,363	397,731	1,398,790
FC FINANCIERO	-100,000	17,027	12,905	146,244	797,694

TIR ECONÓMICA	38%
VAN ECONÓMICA	S/. 652,042

TIR FINANCIERA	87%
VAN FINANCIERA	S/. 610,273

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Sueldos según posición

Gerencia General	Salario mensual bruto (S/.)	Variables	Neto	Año 1 Sueldo Anualizado
Gerente General	15,000	7,650	22,650	271,800
Marketing y Ventas				
Gerente de marketing y Ventas	11,000	5,610	16,610	199,320
Analista de Ventas y Post Venta	3,000	1,530	4,530	54,360
Analista de Marketing	3,000	1,530	4,530	54,360
Fuerza Ventas	1,800	918	2,718	32,616
Administración y Soporte				
Analista contable	3,500	1,785	5,285	63,420
Analista de RRHH	3,500	1,785	5,285	63,420
Analista de TI	3,500	1,785	5,285	63,420
Analista de eventos	3,000	1,530	4,530	54,360
Operaciones y Mantenimiento				
Jefatura de Operación y Mantenimiento	7,500	3,825	11,325	135,900
Sup. Operaciones	5,000	2,550	7,550	90,600
Coordinador de Mantenimiento	4,000	2,040	6,040	72,480
Analista de Seguridad	3,000	1,530	4,530	54,360
Analista de control de mantenimiento	3,000	1,530	4,530	54,360
Analista de Procesos	3,000	1,530	4,530	54,360
Analista de I+D	3,500	1,785	5,285	63,420
Ama de llaves	1,000	510	1,510	18,120
Personal de limpieza	1,000	510	1,510	18,120
Personal de cocina	1,800	918	2,718	32,616
Personal de lavandería	1,000	510	1,510	18,120
Personal de bar	2,000	1,020	3,020	36,240
Soporte de recepción	1,500	765	2,265	27,180
Total	84,600	43,146	127,746	1,532,952

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Planilla

Gerencia General	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente General	203,850	203,850	271,800	271,800	271,800
Marketing y Ventas	2020	2021	2022	2023	2024
Gerente de marketing y Ventas	149,490	149,490	199,320	199,320	199,320
Analista de Ventas y Post Venta	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Analista de Marketing	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Fuerza Ventas	48,924	48,924	65,232	65,232	65,232
Administración y Soporte	2020	2021	2022	2023	2024
Analista contable	95,130	95,130	126,840	126,840	126,840
Analista de RRHH	95,130	95,130	126,840	126,840	126,840
Analista de TI	95,130	95,130	126,840	126,840	126,840
Analista de eventos	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Operaciones y Mantenimiento	2020	2021	2022	2023	2024
Jefatura de Operación y Mantenimiento	101,925	101,925	135,900	135,900	135,900
Sup. Operaciones	67,950	67,950	90,600	90,600	90,600
Coordinador de Mantenimiento	54,360	54,360	72,480	72,480	72,480
Analista de Seguridad	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Analista de control de mantenimiento	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Analista de Procesos	81,540	81,540	108,720	108,720	108,720
Analista de I+D	95,130	95,130	126,840	126,840	126,840
Ama de llaves	67,950	67,950	90,600	90,600	90,600
Personal de limpieza	135,900	135,900	181,200	326,160	326,160
Personal de cocina	97,848	97,848	130,464	130,464	130,464
Personal de lavandería	13,590	13,590	18,120	18,120	18,120
Personal de bar	54,360	54,360	72,480	72,480	72,480
Soporte de recepción	40,770	40,770	54,360	54,360	54,360
Personal temporal*	-	-	33,703	67,406	101,110
Total	1,702,827	1,702,827	2,304,139	2,482,802	2,516,506

*La planilla se ve afectada por un 25% de su remuneración los dos primeros años

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Presupuesto de recurso humanos

Item	Horas	Costo /horas	Cantidad	Total
Capacitaciones	30	100	12	36,000
Cultura Organizacional	15	45	6	4,050
Total	45			40,050

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
Capacitaciones y Entrenamiento	40,050	20,025	20,025	20,025	20,025
Planilla	1,702,827	1,702,827	2,304,139	2,482,802	2,516,506
Presupuesto total de recursos humanos	1,742,877	1,722,852	2,324,164	2,502,827	2,536,531

Fuente: Elaboración propia

Anexo 15. Presupuesto de investigación y desarrollo

Presupuesto	2020	2021	2022	2023	2024
Cursos y entrenamiento	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000
Equipamiento	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Presupuesto total de i+D	105,000	105,000	105,000	105,000	105,000

Fuente: Elaboración propia